

إجابات لأصعب



الأسئلة التي تواجه



رياديّي الأعمال



بن هورويتز





الأمور

إجابات لأصعب

الصعبة

الأسئلة التي تواجه

في إدارة

رياديِّي الأعمال

المشاريع

بن هورويتز





أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الازبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

"لو أمكَنَني أن أقتَنيَ كتابًا واحدًا فقط قبل إطلاق الشركات التي أسَّستُها، لكان هذا الكتاب. إنَّه كتابٌ ضروريٌّ بدروسٍ شخصيَّة للحياة وللأعمال التجاريَّة أيضًا".

كريستوفر شرويدر (Christopher Schroeder)، مؤلِّف كتاب "**نهضة الشركات الناشئة**" ***(Startup Rising)***, ومستثمر في رأس المال الجريء

"عندما تركتُ مايكروسوفت لأعمل على شركة ناشئة، لم أتصوَّر بتاتًا مقدارَ الضغط النفسيِّ المطلوب؛ إذ يتنقَّل الإنسان ما بين الفرحة العارمة والخوف البالغ في غضون أسبوع أو حتَّى يوم واحد. ولمَّا قرأتُ كتابَ بِن هورويتز عدَّة مرَّات، منحني راحةً وثقة كبيرتَين؛ لأنَّه يعترف بالمصاعب الهائلة والأخطاء التي مرَّ بها قبل أن يصيبَ النجاح الكبير الذي يتمتَّع به اليوم. كتابٌ عمليٌّ بامتياز، وأنصح به كلَّ مَن يفكِّر في الخوض في ريادة الأعمال".

محمَّد عرَّابي

المدير التنفيذيّ، شركة بحر التجارة الإلكترونيَّة (EcommerceSea)

"أعتقدُ أنَّه يجب إعلانُ هذا الكتاب ليكونَ دستورًا لريادة الأعمال. حالما بدأتُ في قراءته، استغرقتُ فيه لساعاتٍ إلى أن أنهيتُه. وأستطيعُ القَول إنَّ مؤلِّفَه يتحدَّث من القلب إلى قلبِ كلِّ رياديّ, وذلك في كلِّ قسمٍ من أقسام هذا الكتاب الرائع".

إيمان حيلوز،

مؤسِّسة موقع أبجد.كوم (www.Abjjad.com)

الأمور
الصعبة
في إدارة
المشاريع
الناشئة





ترجمة: عصام داود

جبل عمّان
Jabal Amman

The Hard Thing about Hard Things.

Originally published in English by Harper Collins Publishers,
10 East 53rd Street, new York, NY 10022.

Second Print 2019.

الأمور الصعبة في إدارة المشاريع الناشئة

الطبعة العربية الأولى ٢٠١٦م

الطبعة العربية الثانية ٢٠١٩م

جبل عمان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمَّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

فاكس: ٣٣٨٥ ٤٦٣ ٦ ٩٦٢+

Email: info@JApublishers.com



رقم الإيداع: ٣٤١٦/٧/٢٠١٦

ISBN 978-9957-539-35-1



أهدي هذا الكتاب إلى فيليسيا (Felicia) وصوفيا (Sofia)

وماريا (Maria) وعائلة بوتشر (The Boocher) وبقيَّة أفراد
عائلتي الذين احتَمَلوني بينما كنتُ أتعلَّم كلَّ هذا.



المحتويات

مقدِّمة

"هذا هو الواقع يا صديقي، تعلَّمتَ درسَك،

سلبوك أحلامك على غفلةٍ منك".

"فاتنة" (Gorgeous)، للمغنِّي كانييه ويست (Kanye West)

في كلِّ مرَّةٍ أقرأ فيها كتابًا عن الإدارة أو عن المساعدة الذاتيَّة، أجد نفسي أقول: "هذا جيِّدٌ، لكنَّ هذا لم يكن الأمرَ الصعبَ بشأن الحالة". ليس الأمرُ الصعبُ هو وَضْعَ هدفٍ كبيرٍ وصعب وجريء، بل هو إنهاء خدمات الناس عندما لا تحقِّق الهدف الكبير. ليس الأمر الصعب هو توظيفَ الأشخاص العظماء، بل هو عندما ينمو لدى هؤلاء "الأشخاص العظماء" شعورٌ بالاستحقاق ويبدأون يطالبون بأمورٍ غير معقولة. ليس الأمر الصعب هو وضعَ مخطَّطٍ تنظيميٍّ، بل هو جَعْلُ الناس يتواصلون ضمن المنظَّمة التي أسَّستَها لتوِّك. ليس الأمر الصعب هو أن تكونَ لديك أحلامٌ كبيرة، بل هو الاستيقاظ في منتصف الليل والعرقُ البارد يتصبَّب منك عندما يصيرُ الحلم كابوسًا.

مشكلةُ هذه الكتب هي أنَّها تحاول تقديم وصفةٍ للتحدِّيات التي ليس لها وصفات. لا توجد في الواقع وصفةٌ للحالات المعقَّدة والديناميكيَّة. وليست هناك وصفةٌ لبناء شركة تتمتَّع بتكنولوجيا عالية، ولا وصفةٌ لإخراج الناس من المصاعب، ولا أخرى لتأليف سلسلةٍ من الأغاني الناجحة، كما لا توجد وصفةٌ لِلَعِبِ دَورٍ مهمٍّ كدَورِ الظهيرِ الربعيِّ في لعبة كرة القدم الأميركيَّة، وليست هناك وصفةٌ للترشُّح للرئاسة، ولا لتحفيز الفرَقِ عندما يصل عملك التجاريُّ إلى مرحلةِ التدهوُر. هذا هو الأمر الصعب: ليست هناك أيَّة صيغةٍ للتعامل مع الأمور الصعبة.

ومع ذلك، هناك الكثير من النصائح والخبرات يمكنها المساعدة على التَّعامُل مع الأمور الصعبة.

لا أحاولُ أن أقدِّم صيغةً في هذا الكتاب، بل أنا أستعرضُ قصَّتي والصعوبات التي واجهْتُها. وبوصفي رياديًّا ومديرًا تنفيذيًّا والآن مستثمرًا في مشاريعَ ناشئة، فلا أزال أجدُ هذه الدروس مفيدةً، لا سيَّما عندما أعمل مع جيلٍ جديدٍ من المؤسِّسين، والمديرين التنفيذيِّين. إنَّ بناء شركةٍ ما غالبًا ما يؤدِّي إلى أوقاتٍ عصيبة، وقد واجهتُ ذلك الأمر ومارستُه أيضًا. ورغم أنَّ الأوضاعَ تختلف، فإنَّ صدى النماذج والدروس العميقة لا يزال يتردَّد في أُذني.

على مدى عدَّة سنواتٍ سابقة، لخَّصتُ هذه الدروس في سلسلةٍ من مواقع المدوَّنات الإلكترونيَّة قرأها ملايين الأشخاص. وقد اتَّصل بي العديد من هؤلاء لرغبتهم في معرفة القصص خلف هذه الدروس. ويسردُ هذا الكتاب هذه القصص للمرَّة الأولى، ويتضمَّن الدروس ذات الصلة من المدوَّنة. لقد ألهَمَني الكثيرُ من الأصدقاء والمرشدين وأفراد العائلة الذين ساعدوني طوال مسيرتي، كما ألهَمَتْني موسيقا الهيپ-هوپ/الراپ. ولأنَّ فنَّاني الهيپ هوپ يطمحون لأن يكونوا عَظَماء وناجحين على حدٍّ سواء، ويرَون أنفسهم رياديِّين، فإنَّ كثيرًا من المواضيع- التنافس وجَنْي الأموال وإساءة الفَهم- تقدِّم رؤية ثاقبة لفَهْم الأمور الصعبة. أنا أشارك تجاربي آملًا أن تقدِّم حلولًا وإلهامًا للآخرين الذين يجدون أنفسَهم في صراعٍ لبناء شيءٍ ما من لا شيء.

الفصل ١

من يساريٍّ إلى مستثمرٍ في مشروعٍ ناشئ

"أتحدَّث عن زوجتي وأطفالي وأسلوب حياتي، في الليل أصلِّي لإلهي إذ كان هذا هو التصرُّف الصائب. عشتُ اللحظات الإيجابيَّة والسلبيَّة،
انتكستُ وتعثَّرتُ،
عشتُ التجاربَ والمحن التي امتحنَتْ شغفي وشجاعتي".
"مَن نكون" (Who We Be)، للمغنِّي دي. أم. إكس (DMX)

منذ بضعة أيَّامٍ أقمتُ حفلَ شواءٍ كبيرًا في بيتي، ودَعَوتُ مئةً من أصدقائي المقرَّبين. إنَّ هذا النوع من اللقاءات هو أمرٌ اعتياديّ. كنتُ أنا وصهري كارثو (Cartheu) نقدِّم الشواء لسنواتٍ عديدةٍ، فأكسبتني مهاراتي لقبًا أطلقَه عليَّ أصدقائي الأفارقة الأميركيِّين وهو "جاكي روبنسون للَّحم المشويّ" (The Jackie Robinson of Barbecue). وهكذا تخطَّيتُ الحاجز العِرْقيّ.

في تلك المناسبة، انتقلَ الحديث وصولًا إلى مغنِّي الراپ الشهير ناس (Nas). وعلَّق بفخرٍ صديقي تريستان ووكر (Tristan Walker)، وهو رياديٌّ أميركيٌّ شابٌّ من أصلٍ أفريقيّ، قائلًا إنَّ ناس كان من بلدته في نيويورك، كوينزبريدج (Queensbridge) ذات مشروع التطوير الحضَريّ، وهي أحد أكبر مشاريع الإسكان العامِّ في الولايات المتَّحدة، وأكثرها فقرًا وجريمةً. عندئذٍ تدخَّل والدي البالغ من العمر ٧٣ عامًا قائلًا: "أنا ذهبتُ إلى كوينزبريدج". فقال تريستان وهو مقتنعٌ بأنَّه لا يمكن أن يكون والدي الأبيضُ المسنُّ قد ذهبَ إلى كوينزبريدج: "لا بدَّ أنَّك تعني كوينز (Queens). إنَّ كوينزبريدج هي مشروعُ إسكانٍ عامٍّ في منطقةٍ عنيفةٍ جدًّا". لكنَّ والدي أصرَّ على قوله: "كلَّا بل كانت كوينزبريدج".

أشَرتُ إلى تريستان بأنَّ والدي نشأ في كوينز، لذا لا يمكن أن يخلطَ ما بين المكانَين. ثمَّ سألتُ: "ماذا كنتَ تفعلُ يا أبي في كوينزبريدج؟" فأجاب: "كنتُ يساريًّا أساعد في بعض الأنشطة منذ أن كنتُ في الحادية عشرة من عمري. أتذكَّر ذلك جيِّدًا لأنَّ والدتي استاءت كثيرًا لأنَّ قائدي أرسلني حينها إلى مناطق الإسكان العامِّ العنيفة، واعتَقدَتْ أنَّ ذلك خطرٌ بالغٌ على طفلٍ صغير".

كان جدِّي وجَدَّتي في الواقع يساريَّين ممارسَين. ولأنَّ جدِّي فيل هوروويتز (Phil Horowitz) ناشطٌ يساريّ، فإنَّه فقَدَ وظيفةَ مدرِّسٍ في أثناء حقبة ماكارثي (McCarthy). وكان والدي طفلًا لوالدَين يساريِّين ونما متَشرِّبًا ذلك الفكر. وفي عام ١٩٦٨م، انتقل بعائلتنا غربًا إلى بيركلي (Berkeley) في كاليفورنيا، وصار محرِّرًا في مجلَّة اليسار الجديد المشهورة "رامپارتز" (Ramparts، وتعني المتاريس).

نتيجةً لذلك، ترعرعتُ في المدينة التي كان ساكنوها يُطلِقون عليها تحبُّبًا اسم "جمهوريَّة بيركلي الشعبيَّة". كنتُ في طفولتي خجولًا جدًّا، وكنتُ أرتعبُ من البالغين. وعندما تركتني والدتي في الحضانة للمرَّة الأولى، رحتُ أبكي. وطلبَتِ

المدرِّسة من والدتي المغادرة وهي تؤكِّد لها أنَّ البكاء أمرٌ شائعٌ بين أطفال الحضانة. لكنْ عندما رجعَتْ إليسا هورويتز (Elissa Horowitz) بعد ثلاث ساعات، وجدَتْني مبلَّلًا ولا أزال أبكي. شرحَتْ لها المدرِّسة أنِّي لم أتوقَّف عن البكاء، وأنَّ ثيابي الآن صارت مُشبَّعة بالدُّموع، وطُرِدتُ من الحضانة في ذلك اليوم. لو لم تكن والدتي الشخص الأكثر صبرًا في العالم، لما ذهبتُ إلى المدرسة بتاتًا. وعندما أوصاها جميع من حولها بالعلاج النفسيّ، كانت صبورةً وعلى استعدادٍ للانتظار إلى أن بتُّ أطمئنُّ للناس، بغضِّ النظر عمَّا تطلَّب الأمر من وقت.

عندما كنتُ في الخامسة من عمري، انتقلنا من بيتٍ يتضمَّن غرفةَ نومٍ واحدة في شارع غلين (Glen)، والذي صار صغيرًا جدًّا على عائلةٍ من ستَّة أفراد، إلى بيتٍ أكبر في شارع بونيتا (Bonita). كان شارع بونيتا للطبقة الوسطى في بيركلي، وعنى ذلك أنَّه مختلفٌ بعض الشيء عمَّا قد يجده المرء في معظم أحياء الطبقة الوسطى. كان يقطن المربَّع السكنيُّ مجموعةً من الأشخاص الرافضين للنُّظُم الاجتماعيَّة (الهيبِّيين) والأشخاص المجانين، وأفراد الطبقة الدُّنيا الذين يعملون جاهدًا للصُّعود إلى طبقةٍ أعلى، وأفراد الطبقة العُليا الذين كانوا يتعاطَون المخدِّرات نزلوا إلى طبقةٍ أدنى. في أحد الأيَّام، أتى إلى بيتنا أحد أصدقاء أخي الكبير جوناثان (Jonathan)، واسمه روجر (Roger، ليس هذا اسمه الحقيقيّ). أشار روجر إلى طفلٍ أفريقيٍّ أميركيٍّ في نهاية الشارع يركب عربةً حمراء. تحدَّاني روجر قائلًا: "اذهبْ إلى نهاية الشارع، واطلُب من ذلك الطفل أن يعطيَك عربتَه. وإن تفوَّه بأيَّة كلمة، ابصقْ في وجهه وقل له: «زنجيّ»".

هناك بعض الأمور تتطلَّب توضيحًا هنا. أوَّلًا، كنَّا في بيركلي، لذا لم تكن تلك الكلمة جزءًا من اللغة الشائعة. ولم يسبق لي أن سمعتُ قطُّ كلمة "زنجيّ" من قبل، ولم أعرف ما كانت تعنيه رغم أنِّي خمَّنتُ أنَّها لم تكن كلمة مديح. ثانيًا، لم يكن روجر عنصريًّا ولم يكن قد نشأ في منزلٍ سيِّئ. كان والده أستاذًا جامعيًّا في بيركلي، وكان من أفضل الناس في العالم، لكنِ اتَّضحَ لنا في وقتٍ لاحقٍ أنَّ روجر كان يعاني انفصامًا في الشخصيَّة، وكان جانبُه المظلِم يرغبُ في القتال.

وضعني الأمر الذي أصدره روجر في موقفٍ صعب. كنتُ أرتعبُ من روجر، واعتقدتُ أنَّه سيضربني ضربًا مبرِّحًا إنْ لم أُنفِّذْ تعليماته. ومن الناحية الأُخرى، كان طلَبُ العربةِ يُرعبني. تبًّا! شعرتُ بالرُّعب من كلِّ شيء. كان خوفي الشديد من روجر أكبر من أن يجعلني أبقى حيث كنت، لذا بدأتُ أسير إلى نهاية الشارع باتِّجاه الولد الآخر. كانت المسافة تقريبًا ثلاثين ياردة (نحو ٢٧ مترًا)، لكنِّي شعرتُ بأنَّها كانت ثلاثين ميلًا. عندما وصلتُ إلى هناك أخيرًا، كنتُ بالكاد أستطيع الحراك. لم أعرف ما كان عليَّ قَوله، لذا فتحت فمي فقط وبدأتُ بالكلام. وما خرج من فمي كان "هل أستطيع أن أركب في عربتك؟" قال جويل كلارك الابن (Joel Clark Jr.)، "بالتَّأكيد". عندما التفتُّ لأرى ما سيفعله روجر، وجدتُ أنَّه كان قد غادرَ المكان. من الواضح أنَّ جانبَه المشرق طغى في تلك اللحظة، فانتقلَ للقيام بعملٍ آخر. تابعتُ اللَّعب مع جويل طَوال ذلك اليوم، وصِرْنا أفضل الأصدقاء منذ ذلك الحين. بعد ثماني عشرة سنة من ذلك، صار إشبيني يوم عرسي.

لم يسبق لي حتَّى الآن أن رَوَيتُ هذه القصَّة لأحد، لكنَّها شكَّلت حياتي. لقد علَّمتني أنَّ شعوري بالخوف لا يعني أنِّي جبان. لقد كان ما فعلتُه مهمًّا، وكان سيقرِّر ما إذا كنتُ سأكون بطلًا أم جبانًا. كثيرًا ما فكَّرتُ في ما حدث في ذلك اليوم، وأدركتُ أنِّي لو كنتُ قد فعلتُ ما طلبه منِّي روجر، لما قابلتُ صديقي الأقرب.

علَّمتني تلك التجربة أيضًا ألَّا أحكمَ على الأمور من ظاهرها. وما لم تبذل جَهدًا لتتعرَّفَ إلى شخصٍ ما أو شيءٍ ما، فلن تعرف شيئًا. ليسَتْ هناك طرقٌ سريعةٌ وسهلةٌ تؤدِّي إلى المعرفة، لا سيَّما المعرفة المكتسَبة من تجربةٍ شخصيَّة. إنَّ اتِّباع الحكمة التقليديَّة، والاعتماد على طرقٍ سريعةٍ وسهلة قد يكون أسوأ من عدم معرفة أيِّ شيء.

خذ مستحقّاتك وارحل

بمرور السنين، عملتُ بجدٍّ لأتجنَّب تأثير الانطباعات الأوَّليَّة فيَّ والتقيُّد الأعمى بالأمور التقليديَّة. نشأتُ في بيركلي، وكنتُ تلميذًا متفوِّقًا في بلدةٍ اتَّخذَتْ موقفًا سلبيًّا من كرة القدم، وحسبتْها نهجًا عسكريًّا. لم يكن متوقَّعًا منِّي أن ألتحق بفريق كرة القدم في المدرسة الثانويَّة في بيركلي، لكنَّ ذلك هو ما فعلتُه. كانت تلك خطوة كبيرة لي. لم ألعب كرة القدم في أيٍّ من بطولات دوري كرة القدم للهواة، فكانت تلك المواجهةَ الأولى بيني وبين تلك الرياضة. ومع ذلك، فقد ساعدتني تلك الدروس الأوَّليَّة على التعامل مع الخوف بصورة ممتازة. في رياضة كرة القدم في المدرسة الثانويَّة، تشكِّل القدرة على التعامل مع الخوف ٧٥٪ من اللعبة.

لن أنسى بتاتًا الاجتماع الأوَّل للفريق مع المدرِّب تشيكو مندوزا (Chico Mendoza). كان المدرِّب مندوزا رجلًا صارمًا كبير السنِّ، وسبقَ له أن لعبَ مع فريق كرة القدم الجامعيِّ في جامعة تكساس، وهي مقرُّ فريق هورند فروغز (Horned Fogs) عظيم الشأن. بدأ المدرِّب ميندوزا كلمته الافتتاحيَّة بالقول: "بعضُكم يا أولاد سيأتي إلى هنا دون جِدِّيَّة. سيأتي ويقذفَ الكرة بسخافة ويتحدَّث بسخافات تافهة، لا يلعب بجدٍّ بل يرغب فقط في الظُّهور بمظهرٍ حسنٍ بِلباسِ كرة القدم. إذا فعلتَ هذا، أتعرف ما سيحدث؟ خذ مستحقَّاتك وارحل". ثمَّ تابع كلامَه ليشرحَ بالتفصيل الأمور غير المقبولة: "إذا حضرتَ متأخِّرًا إلى التدريب، فخُذ مستحقَّاتك وارحل. وإذا لم ترغب في قذف الكرة، فخُذ مستحقَّاتك وارحل. وإذا سِرتَ على العشب، فخُذ مستحقَّاتك وارحل. وإذا نادَيتَني تشيكو، فخُذ مستحقَّاتك وارحل".

كان ذلك أحدَ أكثر الخطابات شدَّةً وشاعريَّةً ومدعاةً للضَّحك سمعتُه في حياتي، غير أنِّي أحببتُه. لم أُطِقِ الانتظار لأعودَ إلى البيت لأُخبر أمِّي، والتي أرعبَها ما سمعَتْه، ورغم ذلك فقد أحبَبْتُه. بالنظر إلى ما مضى، كان ذلك درسي الأوَّل في القيادة. قال وزير الخارجيَّة الأسبق كولن پاول (Colin Powell) إنَّ القيادة هي القدرة على جَعْلِ شخصٍ ما يتبعُك ولو بدافع الفضول. كنتُ بكلِّ تأكيدٍ أشعر بفضولٍ لمعرفة ما سيقوله المدرِّب مندوزا بعد ذلك.

كنتُ الوحيدَ في فريق كرة القدم الذي يحملُ سجلًّا أكاديميًّا مميَّزًا في مادَّة الرياضيَّات، لذا لم نكن أنا وزملائي في الفريق نرى بعضُنا بعضًا في العديد من الفصول. فانتهى بي الأمر، نتيجةً لذلك، وأنا أتحرَّك في دوائر اجتماعيَّة متعدِّدة، وأرافقُ أولادًا لديهم تصوُّراتٌ عن العالم تختلفُ جدًّا عنِّي. كنتُ أشعرُ بالحَيرة من فكرةِ كيف كان منظورٌ متنوِّعٌ يغيِّر تمامًا معنى كلِّ حدثٍ مهمٍّ في العالم. مثلًا، عندما صدر ألبوم فرقة "رن- دي. أم. سي" (Run-D.M.C) بعنوان هاردتايمز (Hard Times، ويعني الاسم "أوقات عصيبة")، بصوت آلة الدرمز الصاخب العميق، أحدثَ زلزالًا في فريق كرة القدم، لكنَّه لم يُحدِث حتَّى أدنى اهتزازٍ في صفِّ الرياضيَّات الذي أحضره. وكذلك كانت تُعدُّ مبادرةُ الدفاع الاستراتيجيَّة لرونالد ريغان (Ronald Reagan) ثورةَ غضبٍ ما بين العلماء بسبب أساسها التقنيِّ المريب، لكنَّ هذه الجوانب مرَّت دون أن يلاحظَها أحدٌ في فريق كرة القدم.

إنَّ النظر إلى العالم عبر "نظَّارات" مختلفة كهذه ساعدَني على التفريق ما بين الحقائق والإدراك الحسِّيّ. كانت تلك المقدرة ستساعدني في وقتٍ لاحقٍ إلى درجةٍ لا تُصَدَّق عندما أصير رياديًّا ومديرًا تنفيذيًّا. في أحوالٍ مُلحَّة، لا سيَّما عندما كان يبدو أنَّ "الحقائق" تفرضُ نتائجَ معيَّنة، تعلَّمتُ أن أبحثَ عن قصصٍ وتفسيراتٍ بديلةٍ صادرةٍ عن وجهات نظرٍ مختلفة جدًّا لتعزيز وجهةِ نَظَري. إنَّ مجرَّد وجود سيناريو بديل معقول يكون غالبًا كلَّ ما هو مطلوب لإبقاء الأمل حيًّا في قلوب قوَّة عاملة تشعرُ بالقلق.

موعدٌ دون معرفة مسبَّقة

في صيف عام ١٩٨٦م، كنتُ قد أنهيتُ سنَتي الثانية في جامعة كولومبيا، وكنتُ أُقيم مع والدي في لوس أنجلوس (حينها). كان صديقي وزميلي في فريق كرة القدم كلود شو (Claude Shaw) قد رتَّب لي موعدًا دون سابق معرفة. أعددنا أنفسنا للموعد المزدوَج مع صديقته جاكي وليَمز (Jackie Williams) وفيليسيا وايلي (Felicia Wiley) الفتاة التي رُتِّبَ أن تكونَ صديقتي، وذلك بحضور عشاءٍ مُعَدٍّ بعنايةٍ وإتقان. خطَّطنا بدقَّةٍ شديدةٍ وطَهَونا طَوال اليوم، وأعددنا الوجبة الكاملة، بما في ذلك أربع شرائح لحمٍ كبيرة مقدَّمة بصورةٍ مثاليَّة، فكان كلُّ شيءٍ مهيَّأً عند السابعة مساءً، وهو الوقت المحدَّد للموعد. غير أنَّ الفتاتَين لم تَحضُرا. مضَتْ ساعة، لكنَّنا لم ننزعج كثيرًا. كانت جاكي معروفةً بتأخُّرها في الحضور، فلم نقلَقْ. ثمَّ مَضَتْ ساعتان، فاتَّصل كلود للتحقُّق من الوضع. أصغيتُ وأنا أشعر بالصدمة بينما كنتُ أنظرُ إلى وجبة الطعام الشهيَّة التي أعددناها والتي صارتْ باردة عندئذٍ. قرَّرَت رفيقة موعدي، فيليسيا، أنَّها كانت تشعر بتعبٍ شديدٍ يمنعها من الحضور. واو. يا له من عُذرٍ بغيض!

طلبتُ من كلود أن يعطيَني الهاتف. عرَّفت بنفسي: "مرحبًا، أنا بِن، صديقك في هذا الموعد".

فيليسيا: "أنا آسفة لكنِّي أشعر بالتَّعب والوقت متأخِّر".

"حسنًا، الوقت متأخِّر لأنَّكِ تأخَّرتِ".

"أعلم هذا، لكنِّي مُتعَبة جدًّا لأحضر إليكما".

عند هذه المرحلة قرَّرت مناشَدة شعورِها بالتَّعاطُف.

"نعم أفهم موقفك، لكنْ كان ينبغي إيصال هذه الرسالة إلينا قبل أن نُمضي طَوالَ اليوم في تحضير وجبة العشاء. إنَّ أيَّ شيءٍ الآن غير الركوب في سيَّارتك وقيادتها إلى هنا على الفور سيكون عملًا فظًّا، ويترك انطباعًا سيِّئًا دائمًا".

لو كانت فيليسيا أنانيَّة (كما بدا أنَّها كذلك)، لما كان لتوَسُّلي أيُّ تأثير، ولكنتُ أفضل حالًا دون هذا الموعد. من جهةٍ أخرى، إذا لم تكن ترغب في لقائي بهذه الطريقة، فقد يعني هذا أنَّ لدينا مستقبلًا معًا.

"حسنًا، سآتي".

وصَلتْ بعد تسعين دقيقة وهي تلبس بنطالًا قصيرًا أبيضَ، وبدت في أجمل صورةٍ يمكن أن تكونَ عليها. في كلِّ تركيزي وتوقُّعي عن الموعد، نسيت تمامًا عراك الأيدي الذي حدث في اليوم السابق. ففي أثناء لعبِ كرة السلَّة في وادي سان فرناندو (San Fernando)، قذف أحدُ اللاعبين الكرة نحو أخي، وكان طول ذلك اللاعب ١٨٥سم، وهو ذو شعرٍ قصيرٍ ويلبس بنطالًا ضيِّقًا ويبدو من الشباب الذين ينتمون إلى إحدى الأخويَّات. كان أخي جوناثان موسيقيًّا، وكان طويل الشعر، وكان يَزِنُ نحو ٦٥كغم حينها. وأنا كنتُ معتادًا العراكَ في كرة القدم الأميركيَّة، فكنتُ مستعدًّا للمعركة. حكمتُ على الوضع انطلاقًا من انطباعي الأوَّل، وهجمتُ على ذلك الولد فوقعَ شِجار. لكمتُه عدَّة لكماتٍ قويَّة، لكنِّي تلقَّيتُ ضربةً من يده اليمنى تحت عيني اليسرى، فتوَرَّم مكان اللَّكمة. ربَّما كان ذلك اللاعب ببساطةٍ غاضبًا بشأن مخالفةٍ في أثناء اللعب، وليس ساعيًا إلى إرهاب أخي، غير أنَّ ذلك كان ثمنَ عدم التمهُّل لفهم الموضوع. لا يمكنُني الآن أن أعرفَ الحقيقة.

على أيَّة حالٍ، عندما فتحتُ البابَ لاستقبال الفتاتَين، ثبَّتتْ فيليسيا عينَيها الخضراوَين الرائعتَين مباشرةً على النتوء تحت عيني. كان انطباعها الأوَّل (كما أخبرَتْني بعد سنوات): "هذا الرجل بلطجيّ. إنَّ المجيءَ إلى هنا كان غلطةً فادحة".

لحسن الحظّ، لم يعتمدْ أيٌّ منّا على الانطباعات الأوّليّة. لقد مضى على زواجنا السعيد خمسٌ وعشرون سنة تقريبًا ولدينا ثلاثة أطفال رائعين.

وادي السيليكون (Silicon Valley)

في أحد فصول الصيف وأنا في الجامعة، حصلتُ على عملٍ في وظيفة مهندسٍ لدى شركةٍ تدعى "سيليكون غرافيكس" (SGI)، وقد أثّرت فيّ تلك الخبرة تأثيرًا بالغًا. كانت الشركةُ قد اخترعت رسومات حاسوب حديثة، واخترعت نوعًا جديدًا من التطبيقات تتراوح بين فيلم "تيرمينيتر ٢" (Terminator 2) وأجهزة محاكاة الطيران المذهلة. كان جميع العاملين فيها أذكياء جدًّا، والأشياء التي أنتجوها كانت ممتازة، لذا أردتُ أن أعمل لدى سيليكون غرافيكس بقيّة عمري.

بعد تخرُّجي في الجامعة وإنهائي الدراسات العليا في علوم الحاسوب، رجعتُ لأعمل لدى سيليكون غرافيكس. كان وجودي في هذه الشركة حلمًا قد تحقّق، وأحببتُ عملي هناك. بعد مرور سنة على وجودي فيها، قابلتُ مديرةً سابقةً للتّسويق في الشركة اسمها روزيلي باوناورو (Roselie Buonauro) كان لديها مشروعٌ ناشئ. سمعَت روزيلي عنّي من ابنتها التي كانت تعمل أيضًا معي في سيليكون غرافيكس، وبذَلَت جهدًا حثيثًا لاستقطابي. وأخيرًا أقنعتني، فذهبتُ لأعملَ لديها في ناتلابس (NatLabs).

كان الانضمام إلى ناتلابس قرارًا مريعًا لي، فقد كان أندريه شواغَر (Andre Schwager) يُدير الشركة، وكان مسؤولًا إداريًّا سابقًا في شركة هيوليت پاكارد (Hewlett-Packard)، والأهمُّ من ذلك هو أنّه كان زوج روزيلي. كان المستثمرون في المشاريع الناشئة قد أحضروا أندريه وروزيلي ليكونا "فريق الإدارة". غير أنّهما لم يكونا يفهمان الكثير في المنتَجات أو التكنولوجيا، وذهبا بالشركة إلى عدّة اتّجاهاتٍ حمقاء، وكانت تلك المرّة الأولى التي بدأتُ فيها أفهمُ أهمّيّة إدارة مؤسّسي الشركة لشركاتهم.

وما زادَ الطِّينَ بِلَّة، شُخِّصتْ إصابةُ ابنتي الوسطى بالتوحُّد، ممَّا جعل العمل في مشروعٍ ناشئٍ عبئًا رهيبًا لعائلتنا حيث كان عليّ أن أمضي وقتًا أطول في البيت.

في أحد الأيّام الحارّة جدًّا، أتى والدي لزيارتنا. لم نستطع تركيبَ مكيّف الهواء، وكان أطفالنا الثلاثة يبكون بينما كنّا أنا ووالدي جالسَين نتصبّبُ عرقًا في درجة حرارة بلغت ٤٠° مئويّة.

التفتَ إليّ والدي وقال: "يا بنيّ، أتعرفُ الشيءَ الرخيص؟"

ولمّا لم تكنْ لديّ أدنى فكرةٍ عمّا كان يتحدّث بشأنه، أجبتُ، "كلّا، ماذا يكون؟"

"الزهور. الزهور رخيصةٌ حقًّا. لكنْ أتعرف الشيءَ الباهظَ الثمن؟"

مرّةً أخرى أجبت، "كلّا، ماذا يكون؟"

قال: "الطلاق".

شيءٌ ما عن تلك النكتة التي لم تكن في الواقع مزاحًا، جعلَني أُدرك أنّ الوقت قد نفدَ منّي. حتّى تلك اللحظة لم أكن في الواقع قد اتّخذتُ أيّ خيارٍ جِدّيّ. كنتُ أشعرُ بأنّ لديّ نطاقًا تردُّديًّا غير محدود، وأنّي كنتُ أستطيع أن أفعلَ أيّ شيءٍ في الحياة كنتُ أرغبُ فيه في آنٍ واحد. إلّا أنّ نكتَتَه أوضحَتْ لي أنّي قد أفقدُ عائلتي إذا ما استمررتُ في الطريق الذي أنا

فيه. بقيامي بكلِّ شيء، سأفشل في تحقيق أهمِّ شيء.كانت تلك هي المرَّة الأولى التي أُرغِمُ فيها نفسي على النظر إلى العالم عبر أولويَّاتٍ لم تكن فعليًّا أولويَّاتي الحقيقيَّة. اعتقدتُ أنِّي أستطيع متابعةَ مسيرتي المهنيَّة واهتماماتي كلِّها وبناء عائلتي. والأهمُّ من ذلك، كنتُ دائمًا أفكِّر في نفسي أوَّلًا. عندما تكون جزءًا من عائلةٍ أو من مجموعة، فإنَّ هذا النوع من التفكير يمكن أن يوقِعَك في المتاعب، وكنتُ أنا في ورطةٍ كبرى. في اعتقادي، كنتُ واثقًا بأنِّي كنتُ شخصًا صالحًا وليس أنانيًّا، غير أنَّ أفعالي كانت تقول عكس ذلك. كان عليَّ أن أتوقَّف عن كوني صبيًّا وأصير رجلًا، ووجبَ عليَّ أن أضعَ الأمور الأهمَّ في الصدارة، وأن أهتمَّ بالناس الذين كنت أهتمُّ بهم أكثر من أيِّ شخصٍ آخر قبل أن أفكِّرَ في نفسي.

قرَّرتُ أن أتركَ العملَ لدى ناتلابس في اليومِ التالي. وجدتُ عملًا في شركة لوتس (Lotus) للتنمية، ممَّا سمح لي بإعادة ترتيب حياتي المنزليَّة. توقَّفتُ عن التفكير في نفسي، وركَّزت على ما هو أفضل لعائلتي. بدأتُ أصيرُ الشخص الذي كنتُ أرغبُ أن أكونَه.

نيتسكيپ (NETSCAPE)

في أحد الأيَّام بينما كنتُ أعمل في شركة لوتس، أراني أحد زملائي في العمل مُنتجًا جديدًا اسمه "موزاييك" (Mosaic) [ويعني فسيفساء]، وكان قد طوَّره بعضُ الطلبة في جامعة إلينوي (Illinois). كان موزاييك من أوائل برامج تصفُّح الإنترنت، وهو نوعٌ من التكنولوجيا اقتصر استخدامُها على العلماء والباحثين حتَّى ذلك الوقت. لقد أذهلني، وكان من الواضح أنَّه هو المستقبل، وكنتُ أنا بكلِّ وضوحٍ أضيع وقتي في العمل في أيِّ شيءٍ ما عدا الإنترنت.

بعد بضعة أشهر، قرأتُ عن شركةٍ تدعى نيتسكيپ كانت قد تأسَّست على يد مؤسِّس سيليكون غرافيكس، جيم كلارك (Jim Clark)، ومخترِع موزاييك مارك أندريسن (Mark Andreesen). قرَّرت على الفور أنَّه ينبغي أن أُجريَ مقابلةً للحصول على عملٍ هناك. اتَّصلتُ بصديقٍ لي كان يعمل لدى نيتسكيپ وسألته ما إذا كان في وُسعه أن يرتِّبَ لي مقابلةً مع الشركة. فأسدى لي تلك الخدمة وذهبتُ إلى المقابلة.

في أثناء المقابلات الأولى، قابلتُ الجميعَ في فريق إدارة المنتجات. واعتقدتُ أنَّ الاجتماعات سارت حسنًا، لكنْ عندما وصلتُ إلى البيت، كانت زوجتي فيليسيا تبكي. كان مدير التوظيف في نيتسكيپ قد اتَّصل بي ليُعطيَني بعض النصائح، وردَّت فيليسيا على اتِّصاله (كان ذلك قبل زمن الانتشار السريع للهواتف النقَّالة). أخبرها المدير أنَّه من غير المحتمل أن أنالَ الوظيفة؛ لأنَّ المجموعة كانت تريد مرشَّحين يحملون شهادة ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة ستانفورد (Stanford) أو هارڤرد (Harvard). أشارت فيليسيا إلى أنِّي قد أتمكَّن من العودة إلى الدراسة. لكنْ بالنظر إلى وجود ثلاثة أولاد، فقد كانت تعرف أنَّ ذلك غير واقعيّ، لذا راحت تذرفُ الدُّموع. شرحتُ لها أنَّ مديري التوظيف لم يكونوا يوظِّفون مديرين، وأنَّ الشركة قد تقبَلُني على الرغم من عدم حصولي على الشهادة المطلوبة في إدارة الأعمال.

في اليوم التالي، اتَّصل مدير التوظيف ليخبرَني بأنَّهم يريدون أن أُجريَ مقابلةً مع المؤسِّس المشارك والمدير الفنِّيِّ مارك أندريسن، وقد كان عمره اثنتين وعشرين سنة في ذلك الوقت.

بينما أنظر إلى الماضي، من السهل التفكير في أنَّ الإنترنت ومتصفِّح الشبكة كانا أمرَين لا مفرَّ منهما. لكن لولا عمل مارك، لأمكنَ أن نعيش في عالمٍ مختلف. في ذلك الوقت كان معظم الناس يعتقدون أنَّ العلماء والباحثين فقط هم مَن يستخدمون الإنترنت. وكان يُعتَقد أنَّ الإنترنت كانت غامضة لا يفهمها إلَّا بعض الناس، وأنَّها غير آمنة وبطيئة لتلبِّي احتياجات الأعمال التجاريَّة. حتَّى بعد تقديم موزاييك، الذي هو أوَّل متصفِّح للإنترنت في العالم، لم يكن أحدٌ تقريبًا يعتقد

أنَّ شبكة الإنترنت ستكون مهمَّة خارج المجتمع العلميّ، وأقلُّهم إيمانًا بذلك كان قادة الصناعة التكنولوجيَّة الذين كانوا منشغلين في بناء بدائل خاصَّة بالمالكين.@ كانت التكنولوجيا المتوقَّع لها أن تسيطر على السباق هي ما يُسمَّى "الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات"، وهي تقنيات خاصَّة تملكها أكبر شركات المالكين المنافِسة مثل أوراكل (Oracle) ومايكروسوفت. أسرَتْ قصصُهم مخيِّلة صحافة الأعمال التجاريَّة، ولم يكن ذلك بعيدًا جدًّا عن المنطق؛ لأنَّ معظم الشركات لم تستخدم حتَّى TCP/IP (وهو أساس شبكة الإنترنت)، بل استخدمت بروتوكولات خاصَّة مثل AppleTalk, NetBIOS, SNA. في أواخر تشرين الثاني/نوفمبر عام ١٩٩٥م، ألَّفَ بِل غيتس (Bill Gates) كتابًا بعنوان "**الطريق إلى الأمام**" *(The Road Ahead)*، تنبَّأ فيه أنَّ الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات- شبكة تربط جميع الأعمال التجاريَّة والمستهلكين في عالم التجارة الإلكترونيَّة- ستكون الخَلَف المنطقيَّ للإنترنت، وستحكم المستقبل. عاد غيتس بعد ذلك وغيَّر المراجع من الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات إلى الإنترنت، لكنَّ تلك لم تكن رؤيته الأصليَّة.

لم تكن الآثار المترتِّبة على رؤية نظام التقنيات الخاصَّة هذه جيِّدةً للأعمال التجاريَّة أو للمستهلكين. في عقول المتبصِّرين مثل بِل غيتس ولاري إليسون (Larry Ellison)، كانت الشركات التي امتلكت الشبكات الإلكترونيَّة لنَقْل المعلومات، ستفرض ضريبةً على كلِّ صفقةٍ بالمطالبة "بفائدة مفرطة"، كما أشار إلى ذلك مدير التكنولوجيا في مايكروسوفت في ذلك الوقت، ناثان مايرڤولد (Nathan Myhrvold).

من الصعب المغالاة في الزَّخَم الذي أوجدته الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات للمالكين (Proprietary Information Superhighway). فبعد موزاييك، حتَّى مارك أندريسن والمؤسِّس المشارك معه جيم كلارك خطَّطا أصلًا لتوزيع أفلام الڤيديو عبر خدمات الشبكات الإلكترونيَّة لنقل المعلومات للمالكين, بدل خدمات الإنترنت. وبعد أن قطعا أشواطًا في التخطيط، قرَّرا أنَّهما يستطيعان أن يجعلا الإنترنت شبكة المستقبل، وذلك بتحسين برنامج متصفِّح الشبكة لجعله آمنًا وأكثر وظيفيَّة وأسهلَ للاستعمال، وتلك صارت مهمَّةَ نيتسكيب- مهمَّةً كانا سيحقِّقانها بكلِّ مجد.

لم تكن المقابلة التي أجريتُها مع مارك تشبه أيَّة مقابلةِ عملٍ أُخرى أجريتُها؛ إذ لم تكن هناك أسئلة عن سيرتي الذاتيَّة وتقدُّمي الوظيفيّ وعادات عملي، فقد استبدَل بها استفسارٌ مدَوِّخٌ عن تاريخ الرسائل الإلكترونيَّة والتعاون مع البرمجيَّات، وما يمكن أن يخبِّئه المستقبل. كنتُ خبيرًا في هذا الموضوع لأنِّي كنتُ قد أمضيت السنوات الأخيرة عاملًا على المنتجات الرئيسيَّة في هذا الصنف، لكنْ أذهلَني كَمُّ المعلومات الكبير الذي كان شابٌّ في الثانية والعشرين من عمره يعرفه عن تاريخ تجارة الحواسيب. كنتُ قد قابلت العديد من الشباب الأذكياء حقًّا في مهنتي، لكنِّي لم أقابل بتاتًا مؤرِّخًا شابًّا في التكنولوجيا. أدهشني جدًّا ذكاء مارك أندريسن ومقدراته الطبيعيَّة، وما هو أبعد من معرفة مارك التاريخيَّة، كانت رُؤاه ثاقبةً وصحيحةً حول التقنيات، مثل النَّسخ المتماثل (Replication Technologies). بعد المقابلة اتَّصلتُ هاتفيًّا بأخي وأخبرته بأنِّي أجريتُ لتوِّي مقابلةً مع مارك أندريسن، وشاركتُه باعتقادي أنَّه قد يكون أذكى إنسانٍ قابلتُه في حياتي.

بعد أسبوعٍ نلتُ الوظيفة. شعرتُ بسعادةٍ غامرة ولم أهتمَّ بالراتب المعروض. كنتُ أعلم أنَّ مارك أندريسن ونيتسكيب سيغيِّران العالم، وأردتُ أن أكونَ جزءًا من هذا التغيير. كنتُ على أحرَّ من الجمر لأبدأ العمل.

بمجرَّد التحاقي بشركة نيتسكيب، عُيِّنتُ مسؤولًا عن خادم الشبكة الخاصِّ بخطِّ الإنتاج (Enterprise Web Server Product Line). كان الخطُّ يتألَّف من منتَجَين: خادم الشبكة العاديِّ الذي كان معروضًا بسعر ١٢٠٠ دولار، وخادم الشبكة الآمن (وهو خادم شبكة كان يضمُّ البروتوكول الجديد للأمن الذي اخترعته نيتسكيب تحت اسم "Secure Sockets

Layers, SSL") بسعرٍ يبلغ ٥٠٠٠ دولار. في الوقت الذي التحقتُ فيه بالشركة، كان هناك مهندسان يعملان على خوادم الشبكة: روب ماكول (Rob McCool) الذي اخترع خادم الشبكة "NCSA"، وشقيقه التوأم مايك ماكول (Mike McCool).

منذ انضمامي وحتَّى دخول الشركة سوق الأسهم العام في آب/أغسطس ١٩٩٥م، كان فريقُ خادم الشبكة قد كبُرَ ليضمَّ تسعة مهندسين. كان الاكتتاب العامُّ لشركة نيتسكيب مذهلًا وتاريخيًّا. كان سعر الطرح الأوَّليّ ١٤ دولارًا للسَّهم، لكنَّ قرار الدقيقة الأخيرة ضاعفَ الطرح الأوَّليّ ليصلَ إلى ٢٨ دولارًا للسَّهم. ثمَّ ارتفع إلى ٧٥ دولارًا، وهذا أحد الأرقام القياسيَّة لدى الكلام عن أرباح اليوم الأوَّل، وأُقفِل على ٥٨ دولارًا، لتبلغ قيمة نيتسكيب السوقيَّة ٣ مليارات دولار تقريبًا في اليوم الأوَّل من عمليَّة الاكتتاب. وما زادَ الأمرَ أهمِّيَّة هو أنَّ عمليَّة الاكتتاب العامِّ كانت أشبَهَ بزلزالٍ في عالم الأعمال. وكما قال صديقي المصرفيُّ المستثمر فرانك كاترون (Frank Quattrone) في ذلك الوقت: "ما من أحدٍ كان يرغب في أن يقولَ لأحفاده إنَّه فوَّتَ عليه هذه الفرصة".

غيَّرت هذه الصفقة كلَّ شيء. فمثلًا كانت مايكروسوفت تمارس الأعمال التجاريَّة لأكثر من عقدٍ من الزمان قبل طرح أسهمها للاكتتاب العامّ، ونحن مضى على تقدُّمنا في عملنا مدَّة ستَّة عشر شهرًا، ومن هناك صارت الشركات تُحدَّدُ على أنَّها "اقتصادٌ جديد" أو "اقتصادٌ قديم"، وكان الاقتصاد الجديد هو الرابح. وحينذاك أطلقت صحيفة نيويورك تايمز على الاكتتاب العامِّ تسمية "زلزلة العالم".

لكن كان هناك صدْعٌ في درعنا؛ إذ أعلنت مايكروسوفت أنَّها ستقدِّمُ مجَّانًا مُتصفِّحها إنترنت إكسپلورَر (Internet Explorer) في حزمةٍ واحدة مع إطلاق نظام تشغيلها المقبل المفاجئ، ويندوز ٩٥ (Windows 95). كان هذا الأمر مشكلةً ضخمةً لشركة نيتسكيپ؛ لأنَّ جميع إيراداتنا تقريبًا جاءت من مبيعات المتصفِّح، وكانت مايكروسوفت تسيطر على أكثر من ٩٠٪ من أنظمة التشغيل. فكان جوابنا للمستثمرين: سنجني أموالنا من خوادم الشبكة.

بعد ذلك بشهرين، حصلنا على إطلاقٍ مبكِّر من خادم شبكة مايكروسوفت التالي، وهو خادم معلومات الإنترنت (Internet Information Server - IIS)، وعندما حللناه وجدنا أنَّ فيه كلَّ الميِّزات التي كانت لدينا، بما في ذلك نظام الأمن في منتجنا الأكثر تطوُّرًا، وكان أسرعَ من مُنتَجنا بخمس مرَّات. لقد حسبتُ أنَّه كان أمامنا نحو خمسة أشهرٍ قبل أن تطلقَ مايكروسوفت خادم معلومات الإنترنت، فعلينا أن نحلَّ المشكلة في غضون ذلك، وإلَّا فسنقع في ورطةٍ عويصة، حيث كانت دورات المنتَج في "الاقتصاد القديم" تحتاج إلى ثمانية عشر شهرًا لإكمالها، لذا كان خمسة أشهر إطارًا زمنيًّا قصيرًا جدًّا حتَّى في "الاقتصاد الجديد". فذهبتُ لمقابلة مدير دائرتنا، مايك هومر (Mike Homer).

باستثناء مارك أندريسن، كان مايك هومر القوَّة المُبدعة الأهمَّ وراء وجود نيتسكيپ. والأهمُّ من ذلك، كلَّما صارت الحالة أسوأ، صار مايك أقوى. وفي أثناء الهجمات التنافسيَّة القاسية جدًّا، كان معظم المسؤولين الإداريِّين يتجنَّبون الصحافة. لكنَّ مايك هومر، كان دائمًا في الواجهة وفي المركَز. وعندما كشفَت مايكروسوفت عن استراتيجيَّتها المشهورة "اغتنِم وامتَدّ" (Embrace and Extend)[A]– وهو محور دراماتيكيٌّ لمهاجمة نيتسكيپ- كان مايك يردُّ على كلِّ مكالمةٍ هاتفيَّة، وأحيانًا كان يتحدَّث حتَّى إلى مراسلَين في الوقت عينه حاملًا هاتفًا في كلِّ يد. كان هو المحارب المطلَق.

أمضيتُ أنا ومايك الأشهر التالية في تطوير حلٍّ شاملٍ لمواجَهة تهديد مايكروسوفت. إذا كانوا بصدد الهجوم على منتجاتنا للإنترنت، فكنَّا سنهاجمهم ونقدِّم بديلًا رخيصًا لخادم مايكروسوفت مرتفع الثمن (Microsoft BackOffice). وللقيام بذلك، استحوذنا على شركتَين قدَّمتا إلينا بديلًا منافسًا لبرنامج "Microsoft Exchange". بعد ذلك عقدنا اتِّفاقًا بالغ الأهمِّيَّة مع

شركة قواعد البيانات إنفورميكس (Informix) لتقدِّم إلينا وصولًا غير محدود إلى قاعدة بياناتٍ بالإنترنت بقيمة ٥٠ دولارًا لكلِّ نسخة، وكان هذا حرفيًّا أقلَّ بمئات المرَّات ممَّا كانت تطلبُه مايكروسوفت. وعندما انتهينا من تجميع الحزمة الكاملة، أطلق عليها مايك اسم "Netscape SuitSpot"، حيث ستكون "الجناح" الذي سيحلُّ مكان "Microsoft BackOffice". أعددنا كلَّ شيءٍ لعمليَّة الإطلاق الرئيسيِّ في ٥ آذار/مارس ١٩٩٦م في نيويورك.

ثمَّ قبل أسبوعَين فقط من الإطلاق، كشف مارك أندريسن، دون أن يخبرَني أو يخبرَ مايك، عن الاستراتيجيَّة بكاملها لنشرة القناة الإخباريَّة المتعلِّقة بتجارة الحواسيب "Computer Reseller News". شعرتُ بغضبٍ شديد، وأرسلتُ إليه على الفور رسالةً إلكترونيَّة قصيرة:

إلى: مارك أندريسن

نسخة إلى: مايك هومر

المرسل: بن هورويتز

الموضوع: الإطلاق

يبدو أنَّنا لن ننتظر حتَّى الخامس من الشهر لإطلاق الاستراتيجيَّة.

بن

خلال خمس عشرة دقيقة تلقَّيتُ الجواب التالي.

إلى: بن هورويتز

نسخة إلى: مايك هومر، جيم باركزديل (Jim Barksdale) [الرئيس التنفيذيّ]، جيم كلارك (Jim Clark) [رئيس مجلس الإدارة]

الموضوع: [رد] الإطلاق

من الواضح أنَّك لا تدرك خطورة الوضع. نحنُ نُقتَل نُقتَل هنا. إنَّ مُنتجَنا الحاليَّ لا يستطيعُ المنافسة بتاتًا. لم يكن لدينا أيُّ شيءٍ نقوله مدَّة أشهر. نتيجة لذلك، خسرنا أكثر من ٣ بلايين دولار من قيمة الشركة الإجماليَّة في السوق، وبِتنا نواجه خطرَ خسارة الشركة كلِّها، وكلُّ هذا هو خطأ خادم شبكة إدارة الإنتاج. في المرَّة المقبلة، عليك أن تُجريَ المقابلة بنفسك.

تبًّا لك- مارك

وصلني هذا البريد الإلكترونيُّ في اليوم نفسه الذي ظهر فيه مارك على غلاف مجلَّة تايم (Time Magazine) عاريَ القدمَين وجالسًا على عرشٍ. وعندما رأيتُ الغلاف للمرَّة الأولى، شعرتُ بسعادةٍ غامرة؛ إذ لم يسبقْ لي أن قابلتُ أحدًا في حياتي كان قد ظهر على غلاف مجلَّة تايم، غير أنِّي شعرتُ بعدها بالغثيان. أخذتُ المجلَّة ورسالة البريد الإلكترونيِّ إلى البيت إلى فيليسيا للحصول على رأيٍ آخر. كنت قلقًا جدًّا، حيث كنتُ في التاسعة والعشرين من عمري ولديَّ ثلاثة أطفال، فكنتُ أحتاجُ حقًّا إلى وظيفتي. نظرَت فيليسيا إلى الرسالة والمجلَّة وقالت: "عليك أن تبدأ في البحث عن وظيفةٍ على الفور".

في نهاية الأمر، لم أُطرَد من العمل، وخلال السنتين التاليتين، نمَت سويت سپوت (SuiteSpot) من لا شيء إلى عملٍ تجاريٍّ بعائدٍ يبلغ ٤٠٠ مليون دولار في السنة. والأغربُ من ذلك، صرنا أنا ومارك أصدقاء في نهاية المطاف، ونحن لا نزال

أصدقاء وشركاء أعمال منذ ذلك الحين.

كثيرًا ما يسألني الناس عن كيفيَّة تمكُّننا من العمل بفاعليَّة ضمن ثلاث شركاتٍ على مرِّ ثماني عشرة سنة. إنَّ معظم علاقات العمل إمَّا تصير متوتِّرة جدًّا بحيث لا يمكن تحمُّلها، وإمَّا غير متوتِّرة كثيرًا بحيث تكون قادرة على الإنتاج بعد حين؛ إمَّا أن يتحدَّى الناس بعضهم بعضًا إلى حدِّ الكراهية، وإمَّا يصيرون راضين بعضهم عن أفكار بعضٍ فلا يعودون يستفيدون من العلاقة. ومن جهتي أنا ومارك، فإنَّه لا يزال يضايِقُني كلَّ يومٍ تقريبًا، حتَّى بعد ثماني عشرة سنة، بالعثور على خطأ ما في تفكيري، وأنا أفعل الشيء ذاته معه. غير أنَّ الأمور تسير على ما يرام.

تأسيس شركة

في نهاية عام ١٩٩٨م؛ وتحت ضغوطٍ هائلة من مايكروسوفت التي استخدَمَت قوَّة احتكار نظام تشغيلها الكاملة لطرح منتَجات مجانيَّة في كلِّ مجال كانت نيتسكيب تتنافس بشأنه - بعنا شركتنا لشركة أميركا أونلاين [(America Online AOL)]. على المدى القصير، كان ذلك انتصارًا كبيرًا لمايكروسوفت؛ حيث إنَّها دفعت بأكبر تهديدٍ لها إلى أحضان منافِسٍ أقلَّ تهديدًا بكثير. لكنْ على المدى الطويل، ألحَقَت نيتسكيب أضرارًا لا يمكن إصلاحها في مَعقَل مايكروسوفت في صناعة الحواسيب؛ إذ نقلَ عملنا المطوِّرين من منصَّة مايكروسوفت للمالكين "Win32 API" إلى شبكة الإنترنت. لم يعُدِ الشخص الذي يطوِّر برامج حديثة يكتب لمنصَّة مايكروسوفت للمالكين، بل صار يكتبُ للإنترنت والواجهات المعياريَّة (Standard interfaces) للإنترنت. ما إنْ خسرَتْ مايكروسوفت سيطرتَها على المطوِّرين، باتت خسارتها احتكار الأنظمة التشغيليَّة مسألة وقت فقط. وبمرور الوقت، اخترعت نيتسكيب العديد من التقنيَّات الأساسيَّة للإنترنت، بما في ذلك "JavaScript"، و"SSL"، و"Cookies".

بعد انضمامنا إلى أميركا أونلاين، كُلِّفتُ بإدارة منصَّة التجارة الإلكترونيَّة، وصار مارك المدير المسؤول عن التكنولوجيا. بعد بضعة أشهر، تبيَّن لكلينا أنَّ أميركا أونلاين كانت تحسبُ نفسَها شركة إعلام أكثر منه شركة تكنولوجيا. ومع أنَّ التكنولوجيا كانت تعمل على تمكين مشاريع إعلاميَّة جديدة كبيرة، فإنَّ الاستراتيجيَّة كانت استراتيجيَّة إعلاميَّة، وكان المسؤول الإداريُّ الرئيسيُّ بوب بيتمان (Bob Pittman) مسؤولًا إداريًّا إعلاميًّا عبقريًّا. وكانت شركات الإعلام تركِّز على أمورٍ مثل ابتكار قصصٍ عظيمة، بينما كانت شركات التكنولوجيا تركِّز على إيجاد طريقةٍ أفضل للقيام بالأشياء. بدأنا نفكِّر في أفكارٍ جديدةٍ وفي تأسيس شركةٍ جديدة.

في أثناء تلك العمليَّة، أضفنا إلى المناقشة مؤسِّسَين مشاركَين محتملَين آخرَين. كان الدكتور تيموثي هاوز (Timothy Howes) المخترع المشارك لبرمجيَّات (LDAP) "Lightweight Directory Access Protocol"، وهي تبسيطٌ بارعٌ لسابقتها المعقَّدة "X.500". وقد وظَّفنا تيموثي في عام ١٩٩٦م، وصنعنا معًا بنجاح معيار فهرسة الإنترنت. وحتَّى يومنا هذا، إذا كان برنامجٌ ما مهتمًّا بالحصول على معلوماتٍ عن شخصٍ ما، فإنَّ في وُسعه الحصول على تلك المعلومات بواسطة "LDAP". كان رابع عضوٍ في فريقنا هو إن سيك ري (In Sik Rhee)، الذي كان قد شارك في تأسيس شركة خادم التطبيقات كيڤا سيستمز (Kiva Systems)، التي كانت نيتسكيب قد استحوذَتْ عليها. كان يشغَل منصب مدير التكنولوجيا في دائرة التجارة الإلكترونيَّة، التي كنتُ أُديرها، وكان يعمل بصورة وثيقةٍ مع شركات شركاء لنا لضمان تمكُّنها من التعامل مع كمِّيَّة الزوار الهائلة في أميركا أونلاين.

عندما ناقشنا الأفكار، شكا إن سيك ري قائلًا إنَّه في كلِّ مرَّة كنَّا نحاول أن نوصل الشريك بمنصَّة التجارة الإلكترونيَّة

الخاصَّة بأميركا أونلاين، كان موقع الشريك يتعطَّل كلِّيًّا؛ لأنَّه لم يكن يستطيع التعامل مع أعداد الزوَّار الكبيرة إلى الموقع. إنَّ نشرَ البرمجيَّات للوصول إلى ملايين المستَخدِمين كان يختلف تمامًا عن جعلها تعمل للآلاف. وكانت تلك العمليَّة غاية في التعقيد.

يا لها من فكرة! ينبغي أن تكون هناك شركة تقوم بكلِّ هذه الأعمال لأجلهم.

عندما توسَّعنا في هذه الفكرة، وصلنا إلى مفهوم الحوسبة السحابيَّة. لقد استُخدِمَ تعبير "سحابة" (Cloud) سابقًا في صناعة الاتِّصالات الإلكترونيَّة لوصف السحابة الذكيَّة التي كانت تعالج جميع تعقيدات توجيه الاتصالات، ودفع الفواتير وما شابه ذلك، بحيث يمكن أن يوصِل المرءُ جهازًا غبيًّا بالسحابة الذكيَّة، فيحصل على جميع العمليَّات الذكيَّة مجَّانًا. اعتقدنا أنَّ المفهوم ذاته كان ضروريًّا في الحوسبة، فلا يكون هناك أيُّ داعٍ لشعور مطوِّري البرمجيَّات بالقلق حِيال الأمن والتوسُّع والتعافي. وإذا كان عليك أن تبنيَ سحابة، فيجب أن تكون كبيرةً ومرتفعة الصوت (Loud)، وهكذا ولِدَت "لاودكلاود" (Loudcloud). وممَّا يُثير الاهتمام أنَّ أشهر ما بقي من لاودكلاود هو الاسم؛ حيث إنَّ كلمة سحابة (Cloud) لم تُستَخدَم سابقًا لوصف منصَّة الحَوسبة.

أسَّسنا الشركة وانطلقنا لجمع الاستثمار بها، وكان ذلك في سنة ١٩٩٩م.

@) المقصود هنا تكنولوجيا خاصَّة بشركات معيَّنة (Proprietary Technologies)، وهي عكس "التكنولوجيا المعياريَّة" (Standards Technology)، أي التكنولوجيا التي تتَّفق الشركات جماعيًّا على استخدامها (الناشر).

A) هي سياسة مايكروسوفت للتنافس مع البروتوكولات التي لا تملكها، مثل الإنترنت، فكانت تتَّبعها ثمَّ تضيف إليها أجزاء تعمل فقط في برامجها (الناشر).

الفصل ٢

"سأستمرُّ في العمل"

"هل ظننْتَ أنِّي سأنهار؟
هل ظننْتَ أنِّي سأستسلم وأموت؟
كلَّا، هذا لا ينطبق عليَّ، فسأجتاز هذه المحنة".

"سوف أنجو" (I will survive)، للمغنِّية غلوريا غاينور (Gloria Gaynor)

بعد أن أنجزنا المطلوب بنجاح في نيتسكيپ، كان مارك يعرف جميع المستثمرين الرئيسيِّين في المشاريع الناشئة في سيليكون ڤالي، لذا لم نكن نحتاج إلى مَن يعرِّفنا إليهم. لسوء حظِّنا، كانت شركة كلاينار پيركينز (Kleiner Perkins)، التي دعمت نيتسكيپ، قد سبق أن موَّلت شركةً منافِسةً محتَملة. تحدَّثنا إلى جميع الشركات الرئيسة الأخرى، وقرَّرنا التعاون مع آندي راتشليف (Andy Rachleff) من شركة بينشمارك كاپيتال (Benchmark Capital).

إذا ما أردتُ أن أصف آندي بكلمتين فهما "رجلٌ نبيلٌ". كان آندي ذكيًّا ولبقًا ودمثًا، وكان يتمتَّع أيضًا بفكرٍ تجريديٍّ لامعٍ يستطيع أن يلخِّص استراتيجيَّاتٍ معقَّدةً بجُملٍ بليغةٍ بكلِّ سهولة. كانت شركة بينشمارك ستستثمر ١٥ مليونَ دولارٍ في شركتنا الجديدة مع تقدير قيمتها قبل الاستثمار بنحو ٤٥ مليونَ دولار. وفضلًا عن ذلك، سيستثمر مارك ٦ ملايين دولار ليصل إجماليُّ قيمة الشركة، بما في ذلك القيمة النقديَّة، إلى ٦٦ مليونَ دولار، وسيتولَّى مسؤوليَّة "رئيس مجلسنا المتفرِّغ". وسيكون تيم هاوس (Tim Howes) المسؤول الرئيسيَّ لقسم التكنولوجيا. وسأكون أنا المدير التنفيذيَّ. كان عمر لاودكلاود حينها شهرَين.

كانت قيمة التمويل وحجمه إشارةً سيِّئة إلى ما كان الوضع عليه، وصار لزامًا علينا أن نجعلَ الشركة كبيرةً، وأن تسيطرَ على السوق قبل أن تفعل هذا شركاتٌ منافِسة ذات تمويلٍ جيِّد. قال لي آندي: "يا بن، فكِّر في كيفيَّة إدارة الشركة في ما لو كان رأس المال غير محدود".

بعد ذلك بشهرَين، كان علينا أن نجمع ٤٥ مليون دولارٍ إضافيَّة من مورغان ستانلي (Morgan Stanley) دَينًا دون ضمانات مع فترة سماح مدَّتها ثلاث سنوات، لذا كان سؤال آندي مبنيًّا على الواقع أكثر ممَّا يعتقد المرء. غير أنَّ السؤال المطروح "ماذا كنتَ لتفعلَ لو كان رأس المال غير محدود؟" هو سؤالٌ خطيرٌ لتطرحه على رياديّ. إنَّه يشبه السؤال الموَجَّه إلى شخصٍ بَدِين: "ماذا كنتَ لتفعل لو كان في المثلَّجات القيمة الغذائيَّة نفسها الموجودة في البروكلي؟" يمكن أن يكون التفكير الذي يقودُ إليه هذا السؤال غايةً في الخطورة.

دون شكّ، قبلتُ النصيحة وبنَينا بسرعة البنية التحتيَّة السحابيَّة، وبدأنا نسجِّلُ العملاء بمعدَّلٍ سريع. في غضون سبعة أشهرٍ من تأسيس الشركة، كنَّا قد حصلنا على عقود بقيمة ١٠ ملايين دولار. كانت لاودكلاود في مراحل إقلاعها، لكنَّنا كنَّا في سباقٍ مع الوقت والمنافسة. كان يعني هذا توظيف أفضل الناس، وبثَّ الخدمات السحابيَّة على أوسع نطاق ممَّا عنى

إنفاق المال- الكثير من المال.

كان الشخص التاسع الذي وظَّفناه مدير توظيف، كما وظَّفنا مسؤولًا عن الموارد البشريَّة عندما كان لدينا اثنا عشر موظَّفًا. كنَّا نوظِّف ثلاثين شخصًا شهريًّا، و"نستقطبُ" الكثير من أذكى الأشخاص في سيليكون ڤالي. كان أحد موظَّفينا الجُدد قد استقال من عمله في أميركا أونلاين ليُمضيَ شهرَين في تسلُّق الجبال، لكنْ بدلَ ذلك انضمَّ إلينا. كان ذلك شخصًا آخر تخلَّى عن الملايين لينضمَّ إلى لاودكلاود عندما استقالَ من شركةٍ أُخرى في يوم اكتتابها العامّ. بعد ستَّة أشهر، صار لدينا نحو مئتَي موظَّف.

كان سيليكون ڤالي ملتهبًا، وجرى تقديم لاودكلاود علنًا على الغلاف الرئيسيّ لمجلَّة "وايرد" (Wired) بعنوان "المجيء الثاني لمارك أندريسن". نقلنا مكتبنا الأوَّل- حيثُ كانت الكهرباء تنقطع عند تشغيل المايكرويف وماكينة القهوة في الوقت نفسه- إلى مستودعٍ بمساحة ١٤٠٠م٢ في سَنيڤيل (Sunnyvale)، والذي كان صغيرًا جدًّا علينا حينما انتقلنا فعليًّا إليه.

أنفقنا خمسة ملايين دولار للانتقال إلى المبنى ذي الطوابق الثلاثة المصنوع من الجص بقرميدٍ أخضر، وأطلقنا عليه اسم "التاج" (The Taj) [مثل تاج محل (Taj Mahal)]. كان أيضًا مكانًا صغيرًا على مواكبة سرعة هَوَس التوظيف لدينا، وكان الناس يجلسون في الممرَّات. استأجرنا موقفًا ثالثًا للسيَّارات في الشارع ذاته، واستخدمنا مركباتٍ لنقل الناس إلى المكتب (وقد كَرِهَنا الجيران). كان المطبخ ممتلئًا بالأغراض، مثل متاجر كوستكو (Costco). وعندما أنهينا خدمات متعهِّد الوجبات الخفيفة، لأنَّه جعل ثلَّاجتنا تعجُّ بما فيها مثل الثلَّاجة في رواية "وداعًا يا كولومبوس" (Goodbye Columbus)، للمؤلِّف فيليب رُث (Philip Roth)- طلب حصَّة من الشركة.

كان ذلك هو الوقت الملائم.

في الربع التالي، سجَّلنا عقودًا جديدةً بقيمة ٢٧ مليونَ دولار، وكان عمر شركتنا أقلَّ من تسعة أشهر. وبدا كما لو أنَّنا كنَّا نبني أعظم عملٍ تجاريٍّ على مرِّ الزمان. ثمَّ حدث الانهيار الكبير لفقاعة الدوت كوت (قطاع التكنولوجيا)، إذ بلغت القيمة القصوى في مؤشِّر نازداك (NASDAQ) ٥٠٤٨.٦٢ نقطة في ١٠ آذار/مارس ٢٠٠٢م- أكثر من ضعف قيمته في السنة الماضية- ثمَّ هبطت إلى ١٠٪ بعد عشرة أيَّام. توقَّعتْ قصَّة الغلاف في صحيفة "بارونز" (Barron's) بعنوان "الاحتراق الكامل" (Burning Up) ما كان سيحدث. وبحلول شهر نيسان/أبريل، بعدما أعلنَتِ الحكومة أنَّ ممارسات شركة مايكروسوفت تُعدُّ احتكارًا، انخفض المؤشِّر أكثر فأكثر. خسرت المشاريع الناشئة قيمةً هائلة، وخسر المستثمرون ثروات طائلة. وبين عشيَّةٍ وضُحاها، أقفل الكثير من شركات قطاع التكنولوجيا (dot-com) التي كانت قد أُعلِنَ أنَّها النذير لاقتصادٍ جديد، وصارت تُعرَف باسم "قنابل التكنولوجيا الموقوتة" (dot-bombs). وهبط مؤشِّر نازداك في نهاية المطاف إلى أقلَّ من ١.٢٠٠ نقطة، وهو هبوطٌ يعادل ٨٠٪ من قيمتها القصوى.

ظننَّا أنَّ عملنا التجاريَّ سيصير الأسرع نموًّا في ذلك الوقت، وكان ذلك خبرًا سارًّا، غير أنَّ الأخبار السيِّئة كانت أنَّنا كنَّا نحتاج إلى جَمْع المزيد من المال في ذلك المناخ الكارثيّ. فكان مبلغ الستَّة والستِّين مليونَ دولارٍ تقريبًا الذي جمعناه في صورة أسهمٍ ودَين، قد أُنفِق في سعينا إلى بناء أفضل خدمة سحابيَّة، وفي دعم شرائح عملائنا التي كانت سريعة النموِّ في ذلك الوقت.

أرعب انهيار قطاع التكنولوجيا المستثمرين، لذا لن يكون جمعُ الأموال عملًا سهلًا، لا سيَّما أنَّ معظم عملائنا كانوا مشاريع ناشئة بموجب مفهوم هذا القطاع. وصار هذا الأمر جليًّا عندما عرضنا إبرام صفقةٍ مع الشركة اليابانيَّة سوفتبانك

كابيتال (Softbank Capital). كان صديقي بِل كامبل (Bill Campbell)، عضو مجلس إدارة لاوكلاود، يعرفُ العاملين في الشركة اليابانيَّة جيِّدًا، فعرض الحصول على معلوماتٍ سرِّيَّة بعدَ عرض البيع. وعندما أخبرني مساعِدي بأنَّ بِل كان على الهاتف، سارعتُ إلى الردِّ عليه، وكنتُ متلهِّفًا لأنْ أعرفَ وضعَنا معهم.

سألتُ بِل، "ماذا قالوا؟" فأجاب بصوت المدرِّب الخشن: "حسنًا يا بن، لقد اعتقدوا صراحةً أنَّك تدخِّن الحشيش". وبوجود نحو ثلاث مئة موظَّف، والقليل جدًّا من السيولة النقدَّية المتاحة، شعرتُ كأنِّي سأموت. كانت تلك هي المرَّة الأولى التي ينتابني فيها هذا الشعور وأنا في منصب المدير التنفيذيِّ في لاودكلاود، علمًا أنَّها لم تكن المرَّة الأخيرة.

في أثناء ذلك، تعلَّمتُ أهمَّ قاعدةٍ لجمع الأموال: ابحث عن سوقٍ لشخصٍ واحد. إنَّك تحتاج إلى مستثمرٍ واحدٍ يتوافق معك، لذا من الأفضل أن تتجنَّب الثلاثين الآخرين الذين يقولون "لا". في نهاية المطاف وجدنا مستثمرين لمجموعة الجولة الثالثة للتَّمويل، بقيمةٍ مذهلة قبل التمويل بلغت ٧٠٠ مليون دولار، وجمعنا ١٢٠ مليون دولار. كانت المبيعات المتوقَّعة لذلك الربع ١٠٠ مليون دولار، وبدت الأمور كأنَّ كلَّ شيءٍ يسير على ما يرام. كنتُ واثقًا بأنَّ توقُّعات مبيعاتنا ستتحقَّق في ضَوء أنَّ توقُّعاتنا السابقة قلَّلتْ من قيمة أدائنا الفعليّ. وكما تكهَّنت، قد نستطيع أن نُبعِد قاعدة عملائنا بسلاسةٍ عن القنابل الموقوتة لقطاع التكنولوجيا، بحيث يكون لدينا عملاء أكثر استقرارًا وتقليديَّةً مثل شركة الملابس الرياضيَّة نايكي (Nike) التي كانت أكبر عملائنا في ذلك الوقت.

ثمَّ بدأت الأمور تسير نحو الأسوأ.

أنهينا الربع الثالث من عام ٢٠٠٠م بعقودٍ بقيمة ٤٦ مليون دولارًا، وليس المئة مليون التي توقَّعناها. تبيَّن أنَّ الانفجارَ الداخليَّ لفقَّاعة قطاع التكنولوجيا كان أكثر كارثيَّة بكثير ممَّا توقَّعنا.

النشوة والرُّعب

كنتُ مرَّةً أُخرى أحتاج إلى جمع المال. غير أنَّ المناخَ السائد في ذلك الوقت كان أسوأ. ففي الربع الرابع من عام ٢٠٠٠م، اجتمعتُ مع كلِّ مصدر تمويلٍ ممكن، بما في ذلك الأمير السعوديُّ الوليد بن طلال، لكنْ ما من أحدٍ كان على استعدادٍ لاستثمار أيِّ مبلغ. وفي غضون ستَّة أشهر، انتقلنا من كوننا المشروع الناشئ الأكثر التهابًا في سيليكون ڤالي إلى عدم القدرة على التمويل. وبوجود ٤٧٧ موظَّفًا وعملٍ تجاريٍّ أقرب ما يكونُ إلى القنبلة الموقوتة، بدأت أبحث عن حلول.

إنَّ التفكير في ما كان سيحدث إذا ما نفدَ منَّا المال- إنهاء خدمات جميع الموظِّفين الذين اخترتهم بنفسي بعناية، وخسارة جميع أموال مستثمرينا، وتعريض جميع عملائنا الذين وثقوا بنا للخطر- جعل من الصعب التركيز على الإمكانات. حاول مارك أندريسن أن يشجِّعني بنكتةٍ لم تكن مضحكةً في ذلك الوقت:

مارك: "هل تعرف أفضل شيءٍ للمشاريع الناشئة؟"

بن : "ما هو؟"

مارك: "إنَّك تشعرُ بشعورَين فقط: النشوة العارمة والرعب المفرط. ووجدتُ أنا أنَّ الأرقَ يعزِّز الجانبَين".

مع سرعة مرور الوقت، برز خيارٌ غير جذَّاب مع كونه مثيرًا للاهتمام: في وُسعنا أن نصير شركة عامَّة. وعلى نحو غريبٍ جدًّا، أُغلِق سوق التمويل أمام شركاتٍ لها مواصفاتنا نفسها، غير أنَّ النافذة في السوق العامَّة ظلَّتْ مفتوحةً قليلًا. قد تبدو هذه كأنَّها حالة شاذَّة بصورةٍ غير معقولة، وقد كانت كذلك، لكنَّ الاستعانة بالأموال الخاصَّة كانت فكرةً مثيرةً للسُّخرية،

في حين كانت الأسواق العامَّة قد قطعت نحو ٨٠٪ من طريقها قبل الوصول إلى ذلك.

مع عدم وجود خياراتٍ أُخرى متاحة، كان لزامًا عليَّ أن أقترح على مجلس الإدارة أن تصير شركتنا عامَّة. واستعدادًا لهذا العمل، وضعتُ قائمةً بإيجابيَّات مثل هذا الإعلان وسلبيَّاته.

كنتُ أعرف أنَّ بِل كامپل سيكون الشخص الحاسم الذي كان عليَّ أن أُقنعه بطريقةٍ أو بأُخرى. كان بِل الوحيد من أعضاء مجلسنا الذي شغل منصب المدير التنفيذيِّ في شركةٍ عامَّة. كان يعرف الإيجابيَّات والسلبيَّات أكثر من أيِّ شخصٍ آخر. والأهمُّ هو أنَّ الجميع كانوا يرجعون إلى بِل لسماع رأيه في هذه الأنواع من الحالات الصعبة؛ لأنَّه كان يحوزُ صفة مميَّزة.

في ذلك الوقت، كان بِل في الستِّينيَّات من عمره بشعره الرماديِّ وصوته الأجشّ، ورغم ذلك كانت لديه طاقة ابن العشرين. بدأ مهنته بوصفه مدرِّبًا لفريق كرة القدم في الجامعة، ولم يدخل عالم الأعمال إلَّا في الأربعين من عمره. ورغم هذه البداية المتأخِّرة، صار بِل رئيس مجلس شركة إنويت (Inuit) ومديرها التنفيذيّ. وبعد ذلك صار أسطورةً في قطاع التكنولوجيا، يُرشد المديرين التنفيذيِّين العظماء ويعلِّمهم، مثل ستيڤ جوبز (Steve Jobs) في أپل، وجَف بيزوس (Jeff Bezos) في أمازون، وإريك شميت (Eric Schmidt) في غوغل (Google).

بِل شخصٌ غاية في الذكاء ولديه كاريزما قويَّة، وهو من النخبة في مجال العمليَّات، غير أنَّ سرَّ نجاحه يكمن في ما هو أبعَدُ من هذه الصفات. فسواءٌ كان في مجلس إدارة أپل حيث عمل لما يتجاوز عقدًا من الزمان، أم في مجلس أمناء جامعة كولومبيا حيث يشغل منصب رئيس المجلس، أو في فريق كرة القدم للفتيات الذي يدرِّبه- فإنَّ بِل هو حتمًا الشخص المفضَّل لدى الجميع.

يقدِّم الناس العديد من الأسباب المعقَّدة وراء حصوله على هذا التقييم العالي. بحسب خبرتي، أجد أنَّ السبب بسيطٌ نوعًا ما. بصرف النظر عمَّن تكون، فإنَّك تحتاج إلى نوعَين من الأصدقاء في حياتك: الأوَّل هو الشخص الذي يمكنك الاتِّصال به عندما يحدث شيءٌ ما وتكون في حاجةٍ إلى شخصٍ يُظهر حماسته لك، لا بحماس زائف يُخفي الحسد، بل بحماس حقيقيّ. إنَّك تحتاج إلى شخصٍ يكون في الواقع أكثر حماسًا كما لو كان ذلك الأمر قد حدث له، والثاني هو الشخص الذي يمكنك الاتِّصال به عندما تسوء الأمور على نحوٍ رهيب- عندما تكون حياتك على المحَكِّ ولديك الفرصة لإجراء مكالمةٍ هاتفيَّة واحدة، فمن سيكون هذا الشخص؟ أمَّا بِل كامپل فهو كلا هذين النوعَين من الأصدقاء.

عرضتُ فكرتي على النحو التالي: "نحن لم نستطع إيجاد مستثمرين في الأسواق الخاصَّة، فخياراتنا هي إمَّا الاستمرار في السعي إلى الحصول على التمويل الخاصّ، وإمَّا البدء في الإعداد لنصير شركةً عامَّة. ورغم أنَّ احتمالات جمع المال بجهود شخصيَّة تبدو صعبةً جدًّا، فإنَّ الاكتتاب يشملُ عددًا كبيرًا من المسائل:

- مبيعاتنا ليست قويَّة، ونحن في بيئة من عدم اليقين يصعبُ التكهُّن فيها.
- نحن في بيئةٍ تنحدر سريعًا، وليس من الواضح متى سنرتطمُ في القاع.
- يُفلسُ عملاؤنا بمعدَّلٍ يُنذر بالخطر ولا يمكن التكهُّن به.
- نحن نخسر المال، وسنخسر المزيد أيضًا لقليل من الوقت.
- لسنا في وضعٍ سليمٍ من جهة العمليَّات.

■ لسنا عمومًا مستعدِّين لأن نصير شركةً عامَّة".

أصغى أعضاء المجلس بانتباه، وأظهَرت تعابير وجوههم هاجسًا عميقًا بشأن القضايا التي أثَرتُها، وتبع ذلك صمتٌ طويلٌ مُحرِجٌ. وكما كان متوَقَّعًا، كسر بِل حاجزَ الصمت.

"يا بن، الأمر لا يتعلَّق بالمال".

شعرتُ بإحساسٍ غريبٍ من الراحة. ربَّما لم يكن علينا أن نصير شركةً عامَّة، وربَّما بالغتُ في تقدير حجم مشكلاتنا، ولا سيَّما النقديَّة. ربَّما كانت هناك طريقة أخرى.

ثمَّ تكلَّم بِل ثانيةً: "إنَّه المال اللَّعين [الذي يصعب الحصول عليه]".

حسنًا، أعتقد أنَّنا سنصير شركةً عامَّة.

علاوة على القضايا التي لخَّصتُها لمجلس الإدارة، كان عملنا التجاريُّ معقَّدًا، ويصعُب على المستثمرين فهمه. كنَّا عادةً نبرم عقودًا مدَّتها سنتَان، ثمَّ كنَّا نستطلعُ الإيرادات شهريًّا. ومع أنَّ هذا النموذج شائعٌ الآن، فقد كان غير اعتياديٍّ إلى حدٍّ ما في ذلك الوقت. ونظرًا إلى النموِّ السريع لحجوزاتنا، فإنَّ الإيرادات تباطأت بعد الحجوزات الجديدة بكثير. ونتيجة لذلك، أعلنَ تسجيلنا في هيئة الأوراق الماليَّة والبورصات (والمعروف باختصار S-1) أنَّنا نملك ١.٩٤ مليون دولار متلكِّئين ستَّة أشهر بالإيرادات، وأنَّنا نتوقَّع مبلغ ٧٥ مليون دولار للسنة التالية، وكان هذا انحدارًا عميقًا لا يُصَدَّق في الإيرادات. وما دامت الإيرادات، وليست الحجوزات، هي سببَ وجود الأرباح، فقد كانت خسائرنا ضخمة. فضلًا عن ذلك، جعلتْ قوانين خيارات الأسهم في ذلك الوقت الأمر يبدو كأنَّ خسائرنا كانت أكبر بأربع مرَّاتٍ ممَّا كانت عليه في الواقع. وأدَّت هذه العوامل إلى عناوين سلبيَّة جدًّا في الصحف بشأن الاكتتاب.

مثلًا، أشارت قصَّة لاذعة في صحيفة "رد هَرنغ" (Red Herring) إلى أنَّ قائمة عملائنا كانت "هزيلة جدًّا"، وأنَّنا كنَّا نعتمد على فقاعة قطاع التكنولوجيا (dot-coms) إلى حدٍّ بعيد. ونقلَت الصحيفة عن محلِّلٍ لمجموعة يانكي (Yankee Group) يفترض أنَّنا "خسرنا مليون دولار تقريبًا عن كلِّ عميلٍ في غضون الشهور الاثني عشر الماضية"، وكان حدسُه أنَّ الطريقة التي فعلنا بها ذلك كانت بإشعال نارٍ في موقف السيَّارات، وجعل الجميع ينشغل بإحراق أوراق المئة دولار. وأفرَدَت لنا مجلَّة "بزنس ويك" (Business Week) مقالةً أعلنت فيها أنَّنا "الاكتتاب من الجحيم". ونقلَت صحيفة "وول ستريت جورنال" (Wall Street Journal) في جزءٍ من صفحتها الأولى ردَّ فعل مديرٍ ماليٍّ على عرضنا بقوله: "يا للعجب! لقد كانوا يائسين". ودعاها أحد المموِّلين- الذي استثمر فعلًا في العرض: "كان الخيار الأفضل من بين مجموعةٍ قبيحةٍ من الخيارات".

على الرغم من الصحافة المرعبة، فقد قرَّرنا المضيَّ قُدُمًا. وبمقارنة أنفسنا بشركاتٍ منافسة، استقَرَرنا على سعر العرض بعشرة دولاراتٍ لكلِّ سهمٍ بعد التجزئة العكسيَّة (Reverse Split، أي بعد دمج الأسهم لتقليل عددها)، ممَّا كان سيمنح الشركة قيمة هي أقلُّ بقليل من ٧٠٠ مليون دولار- أقلَّ من قيمة الجولة السابقة الخاصَّة بالتمويل، لكن أفضل بكثيرٍ من الإفلاس.

لم يكن من الواضح أنَّنا سنكون ناجحين في الطرح. لقد كانت سوق الأسهم تنهار، وكان مستثمرو السوق العامَّة الذين زرناهم مكتئبين على نحوٍ ملحوظ.

في نهاية عمليَّة الإعداد؛ وبعد أن وافقت المصارف، تلقَّى مديرنا الماليُّ، سكوت كوپر (Scott Kupor) اتِّصالًا هاتفيًّا من مصرفيٍّ في مورغان ستانلي.

المصرفيّ: "هل كنتَ تعرف يا سكوت أنَّ ٢٧.٦ مليون دولار من نقدكم مقيَّدٌ ومُجمَّدٌ في التزاماتٍ عقاريَّة؟"

سكوت: "نعم بالتأكيد".

المصرفيّ: "لذا، لديكم سيولة نقديَّة في البنك لنحو ثلاثة أسابيع فقط قبل أن تُفلِس الشركة".

سكوت: "أجل".

ثمَّ انتقل سكوت في حديثه إليَّ قائلًا: "هل يمكنك أن تصدِّق أنَّهم كفلوا الصفقة ولم يلاحظوا أنَّ النقدَ مقيَّدٌ حتَّى الآن؟ لقد قدَّمنا إليهم جميع الوثائق".

مباشرةً قبل أن نغادر للقيام بعرض الاكتتاب، دعوتُ جميع العاملين إلى اجتماعٍ في الشركة لأطلعهم على خبرَين: أوَّلًا، أنَّنا سنصير شركةً عامَّة، أو على الأقلِّ سنحاول أن نصير كذلك. ثانيًا، تراجَعَت الشركة كثيرًا في قيمتها حتَّى إنَّنا سنُضطرُّ إلى إجراء تجزئة عكسيَّة للأسهم، بنسبة ١:٢.

اعتقدتُ أنَّ الخبر الأوَّل سيكون مقبولًا، غير أنِّي كنتُ قلقًا بشأن كيفيَّة قبول الخبر الثاني. كان علينا أن نُجري التجزئة العكسيَّة للأسهم ليصير سعر السهم مرتفعًا بحيث يمكِّننا من أن نصير شركةً عامَّة. نظريًّا، يجب ألَّا يكون للتجزئة العكسيَّة أيُّ تأثير. كان جميع الموظَّفين يملكون نسبة مئويَّة معيَّنة من الشركة. وكان للشركة عددٌ إجماليٌّ من حصص الأسهم. إذا ما ضربت عدد الأسهم الإجماليَّ في النسبة المئويَّة، ستحصل على عدد أسهم الموظَّفين. اقسِمْ عدد الحصص إلى النصف، فتبقى النسبة التي يملكها الموظَّفون من الشركة هي نفسها تمامًا، مع أنَّه سيكون لديهم نصف عدد الأسهم. لا شيء تغيَّر.

آه، لكنَّ الوضع تغيَّر. عندما نمَت الشركة لتصل إلى ستِّ مئة موظَّف في أقلَّ من ثمانية عشر شهرًا، صار مسرح الأحداث حافلًا بالزَّخم. بعض المديرين الذين أسرفوا في حماستهم أفرطوا كذلك في أحلامهم. وقد تحدَّثوا بشأن الأسهم وليس بشأن النسب المئويَّة، ونسجوا قصصًا عن إمكانيَّة أن يكون سعر حصَّة السهم الواحد ١٠٠ دولار. بعدها حسبَ الموظَّفون سعرَهم الخياليَّ للسَّهم، وتمكَّنوا من معرفة مقدار الأموال التي سيجنونها. كنتُ أدرك أنَّ هذا ما كان يحدث، لكنِّي لم أفكِّر بتاتًا في أنَّنا سنجزِّئ الأسهم، لذا لم أكن قلقًا بشأنها. غير أنَّه كان ينبغي أنْ أقلق هذه المرَّة على الأشياء التي أخفقتُ فيها ودمَّرتها في تلك المدَّة.

حضرت زوجتي فيليسيا الاجتماع العامَّ للشركة كما كانت تفعل دائمًا. وفي هذه المرَّة كان والداها في زيارتنا، فأتَيا أيضًا. لم يكن الاجتماع جيِّدًا، ولم يدرك الناس كم كنَّا قريبين من الحافَة، لذا فإنَّ الأخبار المتعلِّقة بكَون الشركة ستصير شركة عامَّة لم تُفرِح أحدًا. والأخبار عن التجزئة العكسيَّة جعلتهم حتَّى أقلَّ فرحًا، بل أغضَبَتهم في الواقع. كنتُ قد قسمتُ رقمَهم الخياليَّ حرفيًّا إلى النصف، ولم يكونوا مسرورين بذلك. لم يوجِّه أحد كلمات قاسية إليَّ بصورة مباشرة. غير أنَّ حمويَّ سمعا كلَّ شيء، وكما صاغها والد زوجتي: "لم يكن الأمرُ لطيفًا".

سألَت حماتي لوريتا (Loretta) زوجتي: "لماذا يكره الجميع بن؟" كانت فيليسيا، وهي عادةً شديدة الانفعال، تتعافى لتوِّها من عمليَّة فتاق، لذا لم تكن على طبيعتها بمعنويَّاتها العالية، بل كانت مُثبَّطة العزيمة، وكان حمواي مكتئبَين. وفضلًا عن ذلك، كان الموظَّفون غاضبين. لم تكن لديَّ أيَّة فكرة ما إذا كنتُ سأتمكَّن من جمع المال. يا لها من طريقة للبدء في

العرض، الذي عادةً ما يكونُ سببًا لعرضٍ جماهيريّ!

كان العرض قاسيًا؛ فسوق الأسهم تنهار يوميًّا، وكانت الملامة تقع على أسهم قطاع التكنولوجيا. بدا المستثمرون كأنَّهم خارجون من غُرف التعذيب عندما وصلنا. ونظر مدير صندوق استثمارٍ رأس مال إليَّ وإلى مارك وسأل: "لماذا أنتما هنا؟ هل لديكما أيَّة فكرةٍ عمَّا يحدث في العالم؟" كنتُ أعتقد أنَّه ما من طريقةٍ نستطيع بها جمع المال، وأنَّنا سنُفلِس بكلِّ تأكيد. نمتُ ما مجموعه ساعتَين في غضون رحلة الأسابيع الثلاثة تلك.

بعد مُضيّ ثلاثة أيَّام من الرحلة، تلقَّيتُ مكالمةً هاتفيَّة من حمايَ. كان جون وايلي (John Wiley) قد عانى الكثير في سني حياته الإحدى والسبعين. فعندما كان صبيًّا، قُتِل والده عمدًا في تكساس. ولكي يظلَّ هو ووالدته على قيد الحياة، انتقلا ليُقيما مع رجلٍ فظٍّ قاسٍ وأولاده التسعة. وهناك تعرَّض جون إلى معاملةٍ سيئة، وأُرغِم على المبيت مع الحيوانات في حظيرة الماشية، بينما كان الأولاد الآخرون يأكلون عشاءه. في نهاية المطاف، غادر جون ووالدته تلك البيئة القاسية سيرًا على الأقدام على طريق ترابيَّة، وسارا مدَّة ثلاثة أيَّام وهما يحملان كلَّ ما يملكان. سيذكر جون تلك الرحلة بتفاصيلها الدقيقة طَوال حياته. وعندما صار شابًّا؛ وقبل أن يُنهي تعليمَه الثانويّ، غادر منزله للقتال في الحرب الكوريَّة ليُعيلَ والدته، وقد كان يقبل أيَّة وظيفة يمكن تخيُّلها من أجل إعالة أسرته، بما في ذلك تفريغ قوارب الموز، والعمل على بناء خطِّ أنابيب ألاسكا (Alaska). وبصورةٍ مأساويَّة، عاينَ وفاة اثنين من أولاده قبل أن يبلغ سنَّ الستِّين. كانت حياته قاسية، وكان معتادًا سماعَ الأخبار السيِّئة.

لم يكن جون وايلي يتَّصل بي لأسبابٍ عَرَضيَّة. وعندما كان يتَّصل، فعنى هذا أنَّ الأمر جدِّيٌّ، ويمكن أن يكون خَطِرًا جدًّا.

بن: "مرحبًا".

جون: "يا بن، قال لي المكتب إنَّه لا ينبغي أن أزعجك، لكنِّي أريد فقط أن أخبرك بأنَّ فيليسيا توقَّفت عن التنفُّس، لكنَّها لن تموت".

بن: "لن تموت. ماذا؟ ماذا حدث؟"

لم أستطع أن أُصدِّق ما حدث. كنتُ طَوال الوقت أركِّز على العمل حتَّى إنِّي فقدتُ التركيز على الشيء الوحيد الذي يهمُّ حقًّا. مرَّةً أُخرى، قصَّرتُ في قلقي على الشيء الوحيد الذي كان ينبغي أن أقلقَ بشأنه.

بن: "ماذا حدث؟"

جون: "أعطوها بعض الأدوية، فتبيَّن أنَّ لديها حسَّاسيَّة من مكوِّنٍ في أحدها، فتوقَّفت عن التنفُّس، لكنَّها بخير الآن".

بن: "متى؟"

جون: "يوم أمس".

بن: "ماذا؟ لماذا لم تخبرني؟"

جون: "كنتُ أعرف أنَّك منشغل، وأنَّك كنتَ تواجه المصاعب في العمل بسبب ذلك الاجتماع الذي حضرته".

بن: "هل ينبغي أن آتي إلى البيت؟"

جون: "آه كلَّا. سنعتني بها. وأنت اهتمَّ بما عليك فعله".

أُصِبتُ بالذهول وبدأت أتصبَّب عرقًا حتَّى إنِّي اضطررتُ إلى تغيير ملابسي مباشرةً بعد المكالمة الهاتفيَّة. لم تكن عندي أدنى فكرةٍ عمَّا يجب أن أفعله. إذا عدتُ إلى البيت، فإنَّ الشركة ستُفلِس بكلِّ تأكيد. وإذا بقيت...كيف يمكنني أن أبقى؟ اتَّصلتُ به ثانيةً وطلبتُ منه أن أتحدَّث مع فيليسيا على الهاتف.

بن: "إذا كنتِ تحتاجين إليَّ فسأعود إلى البيت".

فيليسيا: "كلَّا. أكمِل عمليَّة الاكتتاب لأنَّه قد لا يكون هناك غدٌ لك وللشركة. سأكون على ما يرام".

تعثَّرتُ في ما تبقَّى من العرض، وبدا عليَّ الارتباك الشديد. ذات يومٍ ارتديتُ سترةَ بدلةٍ لا تناسب البنطال، وهذا ما أشار إليه مارك في منتصف الاجتماع. لم تكن لديَّ أدنى فكرةٍ عن الأماكن التي كنتُ فيها نصف الوقت. في الأسابيع الثلاثة التي كنَّا فيها على الطريق، خسرَت شركات مماثلة في سوقنا نصف قيمتها، ممَّا عنى أنَّ سعر ١٠ دولارات للسهم كان تقريبًا ضعفَ المعيار الراهن. وقد أوصى المصرفيُّون بأن نخفِّض سعر العرض إلى ٦ دولارات لينعكسَ هذا على الواقع الجديد، ولم يقدِّموا إلينا ضمانًا بأنَّ هذه الصفقة ستُبرَم. ثمَّ في اليوم السابق للعرض، أعلنت شركة ياهو (Yahoo)، الشركة التي هي أشبه بمنارةٍ في طفرة حقبة الإنترنت، أنَّ مديرها التنفيذيَّ، تيم كوغل (Tim Koogle)، سيتنحَّى عن منصبه. وهكذا وصلنا إلى الحضيض في انهيار فقاعة "الدوت كوم" في قطاع التكنولوجيا.

وأخيرًا بيعَ عرض لاودكلاود بستَّة دولارات للسَّهم، وجمعنا ١٦٢.٥ مليون دولار، لكن لم يكن هناك أيُّ احتفالٍ. لم يحضِّرَ مصرفا غولدمان ساتشس (Goldman Sachs) ومورغان ستانلي- المصرفان اللذان عملا على الاكتتاب- العشاء الختاميَّ التقليديّ. ربَّما كان ذلك الاكتتاب الأقلَّ احتفاليَّة في التاريخ. من جهةٍ أخرى، كان فيليسيا تتحسَّن، ونجحنا رغم الصعوبات. وفي لحظةٍ وجيزةٍ من المرح في طريق عودتنا بالطائرة، التفتُّ إلى سكوت كوپر، المدير الماليِّ في الشركة، وقلتُ له: "لقد نجحنا". أجاب، "لكنَّنا لا نزال في ورطة".

بعد عدَّة سنوات، استغرقت فيليسيا في التفكير، بعدما طردت ياهو مديرها التنفيذيَّ سكوت ثومبسون (Scott Thompson)، وقالت: "هل سيُعيدون كوغل للعمل؟" أجبتها: "تيم كوغل؟ من أين لكِ أن تعرفي تيم كوغل؟" فاستذكرت الحديث التي دار بيننا قبل أحد عشر عامًا، والذي كان على هذا النحو:

بن: "لقد فشلنا".

فيليسيا: "ماذا تعني؟ ما الذي حدث؟"

بن: "ياهو طردت كوغل. انتهى الأمر. انتهى كلُّ شيء".

فيليسيا: "مَن كوغل؟"

بن: "كان المدير التنفيذيَّ في ياهو. لقد فشلنا. يجب عليَّ الآن أن أُقفل الشركة".

فيليسيا: "هل أنت متأكِّد؟"

بن: "ألم تسمعينني؟ لقد طردوا كوغل. لقد فشلنا".

لم تشاهدني فيليسيا مكتئبًا هكذا من قبل، ولم تنسَ الحادثة. عادةً ما تكونُ الليلة التي تسبقُ حدثًا بارزًا لمعظم المديرين

التنفيذيِّين، لكنَّها كانت غايةً في الكآبة عندي.

إنْ كنتُم ستعانون، فلتكن معاناتكم سريعة

في أثناء العرض، قال مارك في محاولةٍ لكسر الجمود: "تذكَّر يا بن أنَّ الأمور تصير دائمًا أحلكَ قبل أن تصير سوداء تمامًا". لقد كان يمزح، لكنْ عندما دخلنا الربع الأوَّل بوصفنا شركة مساهمة عامَّة، بدت تلك الكلمات تكهُّنًا يتحقَّق. استمرَّ العملاء بالانزعاج، وصارت بيئة الاقتصاد الكلِّيِّ أسوأ، وانخفضت إمكانات مبيعاتنا. بينما كنَّا نقترب من أوَّل اتِّصالٍ عن بُعد مع المستثمرين بشأن النتائج الماليَّة، أجريتُ مراجعةً شاملة لأتحقَّق أنَّنا كنَّا لا نزال على الطريق الصحيح لتحقيق النتائج المتوقَّعة لإيراداتنا.

كان الخبر الجيِّد هو أنَّ في وُسعنا تحقيق توقُّعاتنا لذلك الرُّبع، أمَّا الأخبار السيِّئة، فكانت أنَّ هناك فرصةً ضئيلةً جدًّا أنَّنا سنحقِّق توقُّعاتنا لهذه السنة. يتوقَّع المستثمرون عادةً أن تمتنع الشركات عن أن تصير عامَّة إذا لم تتمكَّن من تحقيق توقُّعات السنة الأولى على الأقلّ. ومع أنَّ أحوال فقاعة الإنترنت كانت استثنائيَّة، فإنَّ تغيير توقُّعاتنا الماليَّة من أوَّل اتِّصال بالسوق الماليّ، كان لا يزال أمرًا سيِّئًا جدًّا.

عندما ناقشنا أين يمكننا إعادة النتائج المتوَقَّعة للإيرادات إلى المستثمرين، واجَهَنا خيارٌ صعبٌ جدًّا: هل يجب أن نحاول تقليل الضرر الأوَّليِّ بتخفيض التغيير قدر المستطاع؟ أم ينبغي لنا تقليل مخاطر تغييره مرَّةً في الاتِّصال التالي؟

إذا خفَّضنا التوقُّعات إلى حدٍّ كبير، فقد تنهار الأسهُم. أمَّا إذا لم نخفِّضه بمقدارٍ كافٍ، فقد نُضطرُّ لأن نخفِّضه مرَّة أخرى لاحقًا، ممَّا سيكلِّفنا كلَّ المصداقيَّة. رفع المراقب الماليُّ ديف كونت (Dave Conte) يده إشارةً لما سيكون نصيحةً نهائيَّة: "مهما كان ما سنقوله، فسنُقتَل. حالما نغيِّر توقُّعاتنا، لن تكون لدينا مصداقيَّة مع المستثمرين، لذا ينبغي لنا أن نحتمل الألم كلَّه الآن؛ لأنَّ أحدًا لن يصدِّق أيَّة إيجابيَّة في التوقُّعات. إذا كنتم ستعانون، فلتكن معاناتكم سريعة". وهكذا قلَّصنا التوقُّعات كثيرًا من ٧٥ مليون دولار من الإيراداتِ المتوقَّعة، إلى ٥٥ مليون دولار.

كانت إعادة توجيه الإيرادات إلى وضعها الأصليِّ تعني أيضًا إعادة النفقات إلى وضعها الأصليّ، وعنى ذلك تسريح موظَّفين. لقد كنَّا الشركة المفضَّلة في عالم المشاريع الناشئة، لكن كان عليَّ الآن أن أسرِّح ١٥٪ من موظَّفينا. كان ذلك أوضح مؤشِّرٍ حتَّى الآن غير أنِّي كنتُ أفشل. لقد خذلتُ المستثمرين والموظَّفين، كما خذلتُ نفسي.

بعد العودة إلى الوضع الأصليّ، أوقف مصرفا غولدمان ساتشس ومورغان ستانلي- مصرفا الاستثمار اللذان جعلا شركتنا تصير شركةً عامَّة- تغطية البحوث، ممَّا عنى أنَّ المحلِّلين لديهما لن يعودوا يتابعون تقدُّم الشركة بعد ذلك نيابةً عن عملائهما. كان هذا أشبه بصفعةٍ كبيرةٍ ونكثًا ضخمًا بالوعود التي قطعاها عندما كانا يُقنعاننا بآرائهما، لكنَّ الأوقات كانت صعبة ولم يكن لنا ملجأٌ آخر. بحجب الثقة من قِبَل مصارفنا وتوقُّع دخلٍ منخفض، هبط سعر السهم من ٦ دولارات إلى دولارَين.

ورغم الزَّخَم السلبيِّ الهائل تابعنا العمل، فكان لدينا ربع قويٌّ في الربع الثالث من العام ٢٠٠١م. ثمَّ في أيلول/سپتمبر، اختطف إرهابيُّون أربع طائرات، واخترقوا باثنتين مركز التجارة العالميِّ، وبأُخرى مقرَّ وزارة الدفاع الأميركيَّة (الپنتاغون)، وفي النهاية وضعوا العالم في حالةٍ من الفوضى العارمة. تبيَّن أنَّ أكبر صفقةٍ لنا في ذلك الربع كانت مع الحكومة البريطانيَّة. كانت تمثِّل ثلث تعاقداتنا، وكنَّا سنفشل في تحقيق هدف الربع بصورةٍ مريعة دونها. اتَّصل محامينا عن الصفقة ليخبرنا بأنَّ

رئيس الوزراء البريطانيَّ طوني بلير (Tony Blair) أعاد توجيه أموال صفقتنا إلى خزينة الحرب. بمعجزةٍ ما أقنع مدير مبيعاتنا أحد موظَّفي طوني بلير بأن يُعيد الأموال، فحصلنا على الصفقة وحقَّقنا توقُّعات الربع.

مع ذلك، كان خروجنا من الحالة الصعبة إشارةً بأنَّ العمليَّة كلَّها كانت هشَّة جدًّا. حصلتُ على إشارةٍ أُخرى عندما أعلنَتْ أكبر شركةٍ منافسة لنا، إكسودَس (Exodus)، الإفلاس في ٢٦ أيلول/سبتمبر. كان بالفعل إفلاسًا لا يُصَدَّق؛ حيث إنَّ قيمة الشركة كانت تُقَدَّر بمبلغ ٥٠ مليار دولار قبل نحو سنة ويزيد. كما كان لافتًا أنَّ إكسودَس كانت قد جمعت ٨٠٠ مليون دولار بموجب "خُطَّة مموَّلة بالكامل" قبل تسعة أشهرٍ فقط. في وقتٍ لاحقٍ قال لي أحد المسؤولين الإداريِّين في إكسودَس مازحًا: "عندما سقطنا من فوق الجُرف الصخريّ، كان سقوطًا مريعًا حتَّى إنَّنا لم نترك علامات تدلُّ على انزلاق تدريجيّ". إذا كانت شركة مثل إكسودَس تخسر ٥٠ مليار دولار في رسملة السوق[B] و٨٠٠ مليون دولار نقدًا بتلك السرعة، فأنا أحتاج دون شكٍّ إلى خُطَّةٍ احتياطيَّة.

في محاولتي الأولى لوضع "خُطَّة احتياطيَّة"، قيَّمنا إمكانيَّة استحواذنا على شركة داتا رتيرن (Data Return) وهي شركةٌ تشبه شركتنا كانت تركِّز على تطبيقات ويندوز أكثر من تركيزها على تطبيقات يونيكس (Unix) كما كنَّا نحن نفعل. درسنا الصفقة لأسابيع، ووضعنا نموذجًا لما ستبدو عليه الشركتان معًا، ساعين إلى معرفة عروض المنتَجات والتوفير في تكلفة التشغيل نتيجة لدمج الشركتَين. كان المدير الماليُّ عندنا في ذلك الوقت متحمِّسًا جدًّا بشأن الصفقة ما دامت ستفعِّل مجموعة مهاراته المفضَّلة- تخفيض النفقات.

بحلول نهاية العمليَّة، ذهبتُ في عطلة مدَّة يومين، وذهبتُ إلى آشلاند (Ashland) في ولاية أوريغون (Oregon). بعد وصولي بقليل، تلقَّيت اتِّصالًا هاتفيًّا ملحًّا من جون أوفاريل (John O'Farrell) الذي كان مسؤولًا عن تطوير الشركات والأعمال التجاريَّة.

جون: "آسف يا بن لأنِّي أُزعجك في عطلتك، لكنَّنا عقدنا للتوِّ اجتماعًا حول صفقة داتا ريتيرن، ولا أعتقد أنَّ علينا إبرامها".

بن: "لِمَ لا؟"

جون: "بكلِّ صراحة، أعمالنا تواجه صعوبات وأعمالهم في مأزق، لذا فدَمجُ العملَين معًا لن يكون سوى مشكلة مزدوَجة".

بن: "كنتُ أفكِّر بالضبط في الشيء نفسه".

في الحقيقة، جعل النظر إلى أعمال داتا ريتيرن الأمر واضحًا لي وضوح ا لشمس: أنَّ لاودكلاود لن تنتهي نهاية طيِّبة على الأرجح. هناك أمورٌ يسهل كثيرًا أن تراها في الآخرين من أن تراها في نفسك. وبالنظر إلى داتا ريتيرن، كان في وُسعي النظر في مستقبل لاودكلاود، ولم يكن مستقبلًا جميلًا. واجهتُ صعوبةً بالغةً في النوم وأنا أفكِّر في مصيرنا. وحاولتُ أن أبثَّ شعورًا بإحساسٍ أفضل في نفسي بطرح هذا السؤال: "ما أسوأ أمرٍ يمكن أن يحدث؟" كان الجواب نفسه يأتيني دائمًا: "سنُفلِس وسأخسر أموال الجميع، بما في ذلك أموال والدتي، وسأُضطرُّ إلى تسريح جميع الأشخاص الذين كانوا يعملون بجدٍّ كبير في أوضاع اقتصاديَّة سيِّئة، وسيفشل جميع العملاء الذين وضعوا ثقتهم فيَّ، وستنهار سمعتي". من المضحك أنَّ طَرْح ذلك السؤال لم يجعل شعوري أفضل بتاتًا.

ثمَّ طرحتُ على نفسي سؤالًا مختلفًا: "ماذا سأفعل إذا ما أفلسنا؟" فوجِئتُ بجوابي: "سأشتري من الإفلاس برمجيَّة «أوپسوير» (Opsware)، التي تستخدمها لاودكلاود، وأعمل على تأسيس شركة برمجة". كانت أوپسوير البرمجيَّة التي كنَّا قد وضعناها لأتمتة جميع مهامِّ تشغيل الحوسبة السحابيَّة: تجهيز الخوادم، وتشبيك المعدَّات، ونشر التطبيقات، واستعادة بيئة العمل (جميع المعلومات) في حال وقوع كارثة، وما شابَه. ثمَّ طرحتُ على نفسي سؤالًا آخر: "هل هناك طريقة لفعل ذلك دون إعلان الإفلاس؟"

راجعتُ في ذهني سيناريوهات مختلفة بحيث نستطيع الانتقال إلى أعمال البرمجيَّات والخروج من أعمال الحوسَبة السحابيَّة. كانت الخطوة الأولى في كلِّ السيناريوهات المطروحة هي فصلَ أوپسوير عن لاودكلاود. كانت أوپسوير قد وُضعَت لتعمل فقط في لاودكلاود، وكانت فيها قيود كثيرة تمنعها من أن تكون مُنتَجًا يعمل في أيَّة بيئة أُخرى. سألتُ المؤسِّس المشارك معي ومدير القسم التكنولوجيِّ عن المدَّة التي يستغرقها فصل أوپسوير عن لاودكلاود، فردَّ أنَّ الأمرَ يتطلَّبُ تسعة أشهر تقريبًا، وقد كان متفائلًا جدًّا في توقُّعه. عيَّنتُ على الفور فريقًا من عشرة مهندسين لبدء العمليَّة في مشروعٍ أطلقنا عليه اسم أوكسايد (Oxide).

في ذلك الوقت، كانت أعمالنا لا تزال أعمال حوسبة سحابيَّة، ولم أعطِ أدنى إشارة لبقيَّة الموظَّفين أنَّ لديَّ أفكارًا أُخرى. إنَّ القيام بذلك كان سيحكمُ فورًا بالفشل على الأعمال الوحيدة التي كنَّا نؤدِّيها، ما دام الجميع يودُّون العملَ للمستقبل لا للماضي. قلتُ إنَّ أوكسايد كان مجرَّد خطِّ منتَجاتٍ آخر. أثارت هذه العبارة القلق الشديد لدى موظَّفَين كانا قد تخرَّجا في كلِّيَّة ستانفورد للأعمال (Stanford Business School). حدَّدا موعدًا معي وقدَّما عرضًا تقديميًّا بمجموعة من الشرائح تشرح بالتفصيل الأسباب التي تجعل من قرار تأسيس أوكسايد عملًا خياليًّا ومضلِّلًا وغبيًّا تمامًا. وجادلا قائلَين إنَّ المشروع سيسرق موارد ثمينة من أعمالنا الأساسيَّة، بينما يسعى إلى الحصول على مُنتَجٍ سيفشل دون أدنى شكّ. سمحتُ لهما بتقديم جميع الشرائح الخمس والأربعين دون أن أطرح أيَّ سؤال. عندما انتهيا، قلت لهما: "هل طلبتُ أنا هذا العرض؟" تلك كانت الكلمات الأولى التي تفوَّهتُ بها عندما انتقلتُ من كوني المدير التنفيذيِّ وقت السِّلم إلى المدير التنفيذيِّ وقت الحرب.

بحكم منصبي وحقيقة أنَّنا كنَّا شركةَ مساهمةٍ عامَّة، لم يكن لدى أحد غيري الصورة الكاملة. كنتُ أعرف أنَّنا في ورطة كبيرة. ما من أحدٍ غيري يمكن أن يُخرجنا من هذه المتاعب، وكنتُ أنا في أثناء ذلك أصغي إلى النصائح بشأن ما ينبغي أن نقومَ به من أشخاصٍ لم يفهموا الصورة كلَّها. كنتُ أريد الحصول على جميع البيانات والمعلومات التي أتمكَّن من الحصول عليها، لكنِّي لم أكن أحتاج إلى أيَّة توصيات بشأن الاتِّجاه المستقبليِّ للشركة. كان هذا زمن حرب، وكانت الشركة ستحيا أو تموت بناءً على نوعيَّة قراراتي، ولم تكن هناك أيَّة وسيلة للتملُّص من المسؤوليَّة أو تخفيفها. لو كان يمكن تسريح جميع مَن وظَّفتهم- والذين وهبوا حياتهم للشركة- دون أن يجنوا لو قليلًا من ثمر جهودهم يفاخرون به، فعندئذٍ لن يكون هناك أيُّ عُذرٍ مخفِّف. لن يكون هناك: "كانت بيئةً اقتصاديَّة مرعبة"، "حصلتُ على نصيحةٍ سيِّئة"، "تغيَّرتِ الأمور بسرعة". كان هناك خياران: إمَّا النجاة وإمَّا الدمار الكامل. نعم، كان يمكن تفويض معظم الأمور إلى آخرين، وسيتمكَّن معظم المديرين من اتِّخاذ قراراتٍ في مجال خبراتهم العمليَّة، لكنَّ السؤال الجوهريَّ المتعلِّق بمدى استطاعة لاودكلاود أن تستمرَّ في العمل، وكيف يسعها ذلك، كان سؤالي أنا، وأنا فقط مَن يستطيع أن يُجيب عنه.

رغم تخبُّطنا في العمل، فقد نجحنا في الرُّبع الرابع من سنة ٢٠٠١م، وتفوَّقنا في تحقيق هدفنا للسنة، وحصلنا على ٥٧ مليون دولارٍ في مقابل توقُّعاتنا البالغة ٥٥ مليون دولار. ورغم أنَّ ذلك لم يكن فوزًا كبيرًا، فإنَّ شركات قليلة جدًّا حقَّقت

توقُّعاتها في تلك السنة، لذا حسبتُه نصرًا صغيرًا. ارتفع سعر السهم إلى ٤ دولارات، وبدا كأنَّنا سنكون قادرين على إنجاح أعمال الحوسبة السحابيَّة.

لإنجاز ذلك، كنَّا نحتاج إلى المزيد من السيولة النقديَّة، فحلَّلنا خُطَّتنا الماليَّة بعناية، وقرَّرنا أنَّنا نحتاج إلى ٥٠ مليون دولارٍ لنصل إلى نقطة تعادل التدفُّق النقدي (Cash Flow Breakeven)- النقطة التي لن نعود نحتاج فيها إلى جَمْع المال. ونظرًا إلى حجم زخمنا في السوق، كان جمع المال غير متاحٍ إلَّا قليلًا، وكانت الطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي في صورة مفهومٍ نادرِ الاستخدام يُسمَّى الاستثمار الخاصَّ في الأسهم العامَّة (PIPE- Private Investment in Public Equity). عملنا مع مورغان ستانلي لتحديد مستثمرين بهدف جمع ٥٠ مليون دولار.

كان يوم الاثنين صباحًا، وكنَّا مستعدِّين للانطلاق يوم الثلاثاء لجمع الاستثمار الخاصِّ في الأسهم العامَّة، عندما تلقَّيت اتِّصالًا هاتفيًّا. "يا بن، المدير التنفيذيُّ في آترياكس (Atriax) على الهاتف، هل تودُّ الحديثَ إليه؟" كانت آترياكس شركةً إلكترونيَّةً لتبادل العملات الأجنبيَّة مدعومةً من سيتي بانك (Citibank) والبنك الألمانيِّ (Deutsche)، وكانت أكبر عملائنا. كانت آترياكس تدفع لنا مليون دولار شهريًّا، وكان لها عقدٌ مضمونٌ مدَّة سنتَين. كنتُ آنذاك في اجتماعٍ مع نائب الرئيس للموارد البشريَّة، دِب كاسادوس (Dib Casados) لكنِّي قلتُ: "صِلْني به". أخبرني بأنَّ آترياكس كانت مُفلِسة ولم يكن في وُسعهم دفْعَ مبلغ ٢٥ مليون دولار يُدينون بها لنا. كان الأمر كأنَّ العالم توقَّف عن الدوران. جلستُ هناك وأنا في حالة ذهول إلى أن سمعتُ صوت دِب يقول: "بن، بن، هل تريد تأجيل هذا الاجتماع؟" قلتُ "نعم". ثمَّ سرتُ إلى مكتبي (مكتب المدير التنفيذيّ) لتقييم الأضرار. وقد كانت أسوأ ممَّا توقَّعت.

بالنظر إلى الأهمِّيَّة النسبيَّة لخسارة العقد، لم يكن في وُسعنا جمعُ المال دون أن نُفصح أوَّلًا عن خسارتنا أكبر عملائنا، ومبلغ ٢٥ مليون دولار من خُطَّتنا الماليَّة. توقَّفنا عن حملتنا جمع الاستثمار الخاصِّ في الأسهم العامَّة، ثمَّ أصدرنا بيانًا صحفيًّا. هبط سعر السهم فورًا بنسبة ٥٠٪، وبالانخفاض السريع لقيمة الأسهم في السوق البالغ ١٦٠ مليون دولار، لم يَعُد في وسعنا جمع ٥٠ مليون دولار في الاستثمار الخاصِّ في الأسهم العامَّة. إنَّ الخُطَّة التي كانت تنقص ٥٠ مليون دولار عن نقطة التعادل، صارت بعد خسارتنا آترياكس، تنقص بقيمة ٧٥ مليون دولار عن نقطة التعادل دون وجود أيَّة طريقة لسدِّ الفجوة. حُكِم على لاودكلاود بالموت، وكان عليَّ أن أعمل على نشر أوكسايد.

كان الوضعُ معقَّدًا؛ لأنَّ ٤٤٠ من موظَّفينا البالغ عددهم ٤٥٠ كانوا يعملون في مجال الحوسبة السحابيَّة التي كانت تمثِّل جميع عملائنا، وتُدرُّ ١٠٠٪ من إيراداتنا. لم أستطع أن أُخبر الموظَّفين، أو حتَّى الفريق التنفيذيَّ، بأنِّي كنتُ أفكِّر في التخلِّي عن أعمال الحوسبة السحابيَّة؛ لأنَّ سعر أسهمنا كان سينهار إلى الحضيض، ممَّا كان سيقضي على أيِّ أملٍ في بيع الشركة وتجنُّب الإفلاس.

كان الشخص الوحيد الذي احتجتُ إليه، والذي يمكن أن أثق به، هو جون أوفاريل. كان جون يريد تطوير الأعمال والشركات، والأكثر من ذلك، كان أعظم شخصٍ مهمٍّ عرفتُه في حياتي. لكي أوضح وجهة نظري، لنفترض أنَّك متَّهمٌ بجريمة، وأنَّك وصلتَ إلى نهاية عمرك بأن حُكِمَ عليك بالإعدام، ولنفترض أكثر من ذلك أنَّ مصيرك كان سيتقرَّر إلى الأبد ومُنِحتَ شخصًا واحدًا ليتفاوض نيابةً عنك. مَن ستختار؟ حسنًا، لو أمكنَني أن أختار، لاخترتُ الأخ الإيرلنديَّ جون أوفاريل.

قلتُ لجون إنَّنا ينبغي أن ننفِّذَ معًا خُطَّةَ طوارئ، ويجب أن نبدأ في الحال. كان ذلك مشروعًا يبدأ به شخصان، وكنَّا نحتاجُ إلى أن يركِّز الجميع على المهمَّة التي ستبدأ، وهي تخفيض معدَّل إنفاق لاودكلاود لرأس مالها. بعد ذلك، تحدَّثتُ

إلى بِل كامپل لأشرح له سبب التفكير في الخروج من أعمال الحوسَبة السحابيَّة.

كان بِل يدرك ماهيَّة الأزمة؛ حيث إنَّه كان المديرَ التنفيذيَّ في شركة غو (GO) في أوائل تسعينيَّات القرن الماضي. كانت شركة غو قد حاولت أن تبني جهازًا شبيهًا بجهاز الآيفون في عام ١٩٩٢م، وانتهى بها الأمر أن تكون إحدى أكبر خسائر رأس المال الاستثماريِّ في التاريخ. شرحتُ لبِل رأيي المنطقيّ: الطريقة الوحيدة للخروج من أعمال الحوسَبة السحابيَّة دون إعلان الإفلاس كان بتحقيق مبيعاتٍ أعلى، لأنَّنا حتَّى لو سرَّحنا ١٠٠٪ من الموظَّفين، فإنَّ تكاليف البنية التحتيَّة ستقضي علينا دون زيادة كبيرة في مستويات المبيعات. وأوضحتُ له كذلك أنَّ رصيدنا المتضائل في البنك قلَّل من ثقة العملاء، وهذا بدوره ألحقَ الضرر بالمبيعات ممَّا أدَّى إلى انخفاض الرصيد النقديِّ بصورةٍ أكبر. قال ببساطة: "انخفاض متراكم". فعرفتُ أنَّه فَهِمَ ما قلت.

رسمتُ مع جون خُطَّةً لبيئة الأعمال لمعرفة الشركات التي قد تكون مهتمَّةً بالاستحواذ على أعمال لاودكلاود. لسوء الحظّ، كان العديد من المشترين المحتَمَلين في حالٍ يُرثى لها. وكانت شركات الاتِّصالات العملاقة ووركدكوم (WorldCom) وكيووست (Qwest) متورِّطة في قضايا احتيال وتزوير في البيانات المحاسبيَّة، وكانت شركة إكسودَس قد أفلست. قرَّرنا التركيز على المشترين الثلاثة الأكثر ترجيحًا: آي. بي. أم (IBM) وكيبل آند ويرلس (Cable & Wireless) وإي. دي. أس (EDS).

أظهرَت أعمال آي. بي. أم الخاصَّة بالاستضافة، التي يقودها الشخصيَّة الاجتماعيَّة جيم كورغل (Jim Corgel)، على الفور اهتمامًا بالغًا. كان جيم يقيِّم علامة لاودكلاود التجاريَّة، وسُمعتنا في التفوُّق التكنولوجيّ. لكنَّ إي. دي. أس من جهة أُخرى، لم تُبدِ أيَّ اهتمام. وهذا ما أقلقني كثيرًا حيث إنِّي درستُ جميع الملفَّات العامَّة لكلا الشركتَين، وبدا لي أنَّ إي. دي. أس كانت تحتاج إلى لاودكلاود أكثر بكثيرٍ من حاجة آي. بي. أم إليها. وتتغلَّب الحاجات دائمًا على الرغبات في عمليَّات الدمج والاستحواذ. قال لي جون: "بن، أعتقد أنَّ علينا الابتعاد عن إي. دي. أس لنستطيع التركيز على أهدافٍ أكثر ترجيحًا". طلبتُ منه أن يرسم المخطَّط التنظيميَّ لشركة إي. دي. أس مرَّةً أخرى لنرى ما إذا كان يمكن أن نجد شخصًا مؤثِّرًا في إي. دي. أس لم يسبق أن اتَّصلنا به. عندما رسم المخطَّط، سألتُ: "مَن يكون جَف كَلي (Jeff Kelly)؟" صمتَ جون برهةً ثمَّ قال: "أتعرف؟ نحن لم نتَّصل بِجَف، لكنَّه قد يكون قادرًا على اتِّخاذ هذا القرار".

كان جَف مهتمًّا بكلِّ تأكيد. الآن مع وجود عرضَين مقدَّمَين محتملَين، بدأنا نحرِّك الأمور. عملتُ مع جون بجدٍّ لخلق جوٍّ من الاستعجال مع كلا الشركتَين؛ لأنَّ الوقت لم يكن في مصلحتنا. استضَفْنا كلتا الشركتَين في مرافقنا، وكانوا أحيانًا يلتقون بعضهم مع بعض في الردهات، وذلك ضمن أسلوب المبيعات المحكَم التنسيق الذي وضعه جون. كانت الخطوة النهائيَّة هي وضعَ الجدول الزمنيِّ للمرحلة الأخيرة. ناقشتُ جون حول أفضل الطُّرق لإنجاز ذلك؛ لأنَّ المواعيد النهائيَّة التي خطَّطنا لوضعها كانت مُصطَنعة بوضوح. اقترحتُ أن نتوقَّف في لوس أنجلوس في طريقنا إلى پلانو (Plano)، تكساس حيث مقرُّ إي. دي. أس، وذلك للحصول على بعض النصائح من مايكل أوڤيتز (Michael Ovitz).

كان مايكل عضوًا في مجلس إدارة لاودكلاود، غير أنَّ الأهمَّ أنَّه كان معروفًا في أوساط المراقبين أنَّه أقوى رجلٍ في هوليوود. عندما كان عمره ثمانية وعشرين عامًا، أسَّس وكالة مواهب بِاسْم "وكالة الفنَّانين المبدعين" (Creative Artists Agency-CAA)، التي نمَت وهَيمنَت على صناعة الترفيه. وقد جعلَ صعود هذه الوكالة مايكل شخصيَّةً مؤثِّرة إلى حدٍّ بعيد، بحيث استطاع أن يضع هيكليَّةً لصفقاتٍ لم يسبق أن عُقِدَت.

عندما وصلنا إلى مكاتبه، كان المكان يضجُّ بالحركة. بدا أنَّ مايكل كان منشغلًا بأنشطةٍ متعدِّدة، لكنَّه خرج أخيرًا لمقابلتنا أنا وجون. شرحنا الوضع: كنَّا في سباقٍ مع الزمن ولدينا عرضان مقدَّمان محتملان، لكن لم يكن هناك حافزٌ معيَّن يغريهم للاستمرار حتَّى إبرام الصفقة. صَمَت مايكل وراح يفكِّر، وبعد ذلك أسدى بنصائحه:

"أيُّها السادة، لقد عقدتُ صفقات كثيرة في حياتي، وهكذا وضعتُ منهجيَّة لتلك العمليَّة، وهي وسيلة للقيام بالأمور، أو هي فلسفة إذا صحَّ التعبير، ولديَّ ضمن هذه الفلسفة بعض المعتقدات. أنا أومن بالمواعيد النهائيَّة المصطَنَعة، وأومن بدَفع شخصٍ ما ضدَّ آخر، كما أومن بفعل كلِّ شيء وأيِّ شيء- شرطَ ألَّا يكون غير قانونيٍّ وغير أخلاقيّ- لأعقد الصفقة".

كان مايكل يملك أسلوبًا لجعل الأمور واضحة تمامًا.

شكرناه وتوجَّهنا إلى المطار. اتَّصلنا بشركتَي إي. دي. أس وآي. بي. أم لنُعلمهما بأنَّنا سنُنهي العمليَّة في غضون الأسابيع الثمانية المقبلة، ونبيع أعمال لاودكلاود لأحد ما. إذا أرادوا المشاركة معنا، فعليهم أن يتبعوا ذلك الجدولَ الزمنيَّ أو ينسحبوا على الفور. كان للموعد النهائيِّ المصطنَع لمايكل أوڤيتز تأثيرٌ بالغًا. كنَّا نعلم أنَّنا قد نتجاوزه، لكن مايكل جعلنا نثق بأنَّ تجاوُزَ الموعد النهائيِّ كان أفضل من عدم وضْعِ موعد نهائيّ.

بعد سبعة أسابيع توصَّلنا إلى اتِّفاقيَّة مع إي. دي. أس. سيشترون لاودكلاود بمبلغ ٦٣.٥ مليون دولار نقدًا، مع تحمُّل ما يرتبط بذلك من التزامات وتدَفُّق نقديٍّ سلبيّ. وسنحتفظ نحن بالملكيَّة الفكريَّة لبرمجيَّة أوپسوير ونصبح شركة برمجيَّات. ثمَّ سنمنح إي. دي. أس ولاودكلاود ترخيصًا لاستخدام أوپسوير مقابل ٢٠ مليون دولار في السنة. أعتقد أنَّها كانت صفقة جيِّدة لشركة إي. دي. أس ولنا على حدٍّ سواء. كانت بكلِّ تأكيدٍ أفضل من الإفلاس. شعرتُ بأنِّي أخفُّ سبعين كيلوغرامًا، واستطعتُ أن أستنشقَ نفَسًا عميقًا للمرَّة الأولى في غضون ثمانية عشر شهرًا. لكنَّ الأمر لم يكن سهلًا. كان بيع لاودكلاود يعني بيع ١٥٠ موظَّفًا لشركة إي. دي. أس، وتسريح ١٤٠ آخرين.

تحدَّثتُ إلى بِل كامپل لأنقلَ إليه الخبر السارّ: أُبرمَتِ الصَّفقة، وسنعلن عن ذلك في نيويورك يوم الاثنين. فأجاب: "من المؤسف جدًّا أنَّه لا يمكنك الذهاب إلى نيويورك، لتكونَ جزءًا من الإعلان. عليك أن ترسِلَ مارك". فقلتُ له: "ماذا تقصد؟". قال: "عليك أن تبقى في الشركة، وتحرص أن يعرفَ جميع الموظَّفين موقفهم الحاليّ. لا يمكنك الانتظار يومًا واحدًا. في الواقع، لا يمكن الانتظار دقيقةً واحدة. عليهم أن يدركوا ما إذا كانوا يعملون لديك أو لدى إي. دي. أس، أم أن يبحثوا عن عملٍ آخر". لقد كان محقًّا. أرسلتُ مارك إلى نيويورك وأخبرتُ الموظَّفين عن موقفهم الحاليّ. وبرهنَتْ تلك النصيحة الصغيرة من بِل على كونها الأساس الذي كنَّا نحتاجُ إليه لإعادة بناء الشركة. لو لم نكن قد عاملنا الموظَّفين الذين سيتركوننا بإنصاف، لما كان الموظَّفون الباقون سيثقون بي ثانيةً. إنَّ المدير التنفيذيَّ الذي اختبر أوضاعًا مخيفةً ومرعبة ومدمِّرة، هو وحده مَن يعرف أن يقدِّمَ تلك النصيحة في ذلك الوقت.

B) هي قيمة الشركة في السوق الماليَّة (الناشر).

الفصل ٣

لقد تبعتُ إحساسي هذه المرَّة

"أسير إلى الأمام؛ فليس هناك خيارٌ آخر،
لن أخشى الفشل في السعي وراء الكمال"
"إلى التالي" (On To The Next One)، للمغنِّي جاي زي (Jay Z)

بمجرَّد الانتهاء من عمليَّة البيع لشركة إي. دي. أس، شعرتُ كأنَّ الشركة كانت في حالةٍ جيِّدة، لكنَّ المساهمين لم يوافقوني الرأي. كنتُ قد بعتُ جميعَ عملائي ودخلي كلَّه والأعمال التي كانوا يعرفونها. وجرى تعويض جميع المساهمين الكبار، وهبط السعر إلى ٠.٣٥ دولار للسَّهم، وهو ما كان يُمثِّل ما يَقرُب من نصف النقد الذي كان لدينا في المصرف. أدركتُ أنْ لا أحد غيري كان يعرف مدى سوء الأمور، وليس أحدٌ غيري كان يؤمن بالمستقبل، لذا قرَّرتُ أن أدعو الموظَّفين إلى مكانٍ خارج الموقع وأُقنعَهم بالفرصة مرَّةً أخرى.

استأجرتُ أربعين غرفة في فندقٍ صغيرٍ رخيص في سانتا كروز (Santa Cruz)، ودعوتُ موظَّفينا الثمانين جميعهم إلى ليلةٍ هناك لشرح الفرصة المتاحة التي لدينا ببرمجيَّة أوپسوير. في نهاية اليوم، حاولتُ أن أكون صادقًا قدر المستَطاع.

"لقد سمعتم الآن كلَّ ما أعرفه وفكَّرتُ فيه بشأن الفرصة التي أمامنا. لا تعتقد بورصة وول ستريت أنَّ أوپسوير فكرةٌ جيِّدة، غير أنِّي أرى أنَّها كذلك، وأنا أتفهَّم موقفكم إنْ كنتم لا تشاطرونني الرأي. وما دامت هذه شركةً جديدة تمامًا والتحدِّي جديدٌ أيضًا، سأُصدِر لكلٍّ منكم مِنحَة أسهُمٍ اليوم. كلُّ ما أطلبه منكم هو أنَّكم إذا كنتم قرَّرتم التوقُّف عن العمل أن تتركوه اليوم. لن أسمحَ بأن تغادروا هكذا ببساطة، وسأساعدكم في الحصول على عمل. لكن علينا أن نعرف موقفنا: مَنْ معنا وعلى مَن يمكننا أن نعتمد. لا يسعنا أن ننزفَ ببطءٍ. أنتم تُدينون لزملائكم في الفريق أن تكونوا صادقين. فلنعرفْ موقفَكم".

في ذلك اليوم ترك العمل موظَّفان. ومن بين الثمانية والسبعين موظَّفًا الآخرين، ظلَّ الجميع ما عدا اثنَين بعد عمليَّة البيع إلى شركة هيوليت پاكارد بعد خمس سنوات.

بعد ذلك التجمُّع خارج الموقع، كان أوَّل ما ينبغي القيام به زيادة سعر السهم. كانت بورصة نازداك قد أرسلت إليَّ رسالة مُقتَضَبة تنصُّ على أنَّه في حال فشلنا في رفع سعر السهم إلى أكثر من دولار، فسيشطبون اسمنا من التداول، ويُرسلوننا إلى المكان المعروف بِاسْم "سهم الپنس" (Penny stocks). ناقش مجلس الإدارة أفضل طريقةٍ للقيام بذلك- التجزئة العكسيَّة للأسهم، أو إعادة شراء أسهمنا من السوق، أو غير ذلك من الخيارات- لكنِّي شعرتُ بأنَّنا نحتاج فقط لأن نروي قصَّتنا، وقد كانت قصَّة بسيطة. كان لدينا فريقٌ عظيم و٦٠ مليونَ دولار في المصرف، وعقدٌ لمدَّة سنة مع إي. دي. أس بقيمة ٢٠ مليونَ دولار، وبعض الملكيَّة الفكريَّة المهمَّة جدًّا. ما لم أكن أنا أسوأ مديرٍ تنفيذيٍّ في كلِّ الأزمنة، فإنَّ قيمتنا يجب أن تكون أكثر من ٣٠ مليون دولارًا. كان للقصَّة تأثيرٌ كبيرٌ وقفز السعر إلى أكثر من دولار للسَّهم الواحد.

بعد ذلك كان علينا أن نطلق منتَجنا في السوق. كانت برمجيَّات أوپسوير، كما ذكرتُ سابقًا، قد بُنيَت لتشغيل لاودكلاود فقط، ولم تكن مهيَّأة لاستخدام السوق بعد. كانت أجزاءٌ من كود البرنامج متَّصلة بحواسيب فعليَّة في المبنى الذي كنَّا نشغله. والأبعد من ذلك، لم تكن واجهة المستَخدِم جاهزة. كان العنصر الذي يُدير الشبكة يُسمَّى جايڤ (Jive). منحَنا مشروع أوكسايد بدايةَ تشغيلٍ جيِّدة، لكنَّ مهندسينا كانوا يشعرون بالقلق والتوتُّر. أحضروا إليَّ قائمة طويلة بالمواصفات التي شعروا بأنَّنا نحتاجُ إلى إكمالها قبل دخول السوق، وأشاروا إلى منافسين يحوزون مُنتَجاتٍ أكثر اكتمالًا.

اتَّضح لي وأنا أستمع إلى اعتراضاتهم المطوَّلة أنَّ جميع المواصفات التي أرادَ المهندسون إضافتها كانت من متطلَّبات لاودكلاود. بقدر ما يمكن أن يكون الوضع صعبًا، كنت أعرف أنَّ علينا دخول السوق الأوسع لنفهمَ تفاصيله جيِّدًا وبصورةٍ كافية لنبنيَ المنتَج الصحيح. للمفارقة، كانت الطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي إطلاق المنتَج الخطأ ومحاولة بيعه. ورغم أنَّنا كنَّا سنرتكب أخطاءً فادحة، فقد كنَّا سنتعلَّم بسرعة، ونقوم بما يلزم للاستمرار في العمل.

أخيرًا، اضطُررتُ إلى إعادة بناء الفريق التنفيذيّ. كان لديَّ مديرٌ ماليٌّ لا يعرف المحاسبة الخاصَّة بالبرمجيَّات، ومدير مبيعات لم يسبق له أن باعَ أيَّ شيء مرتبطٍ بالبرمجيَّات، ومدير تسويق لم يكن يعرف سوقنا. كان كلُّ واحدٍ منهم يؤدِّي عملًا عظيمًا في وظيفته القديمة، لكنَّهم لم يكونوا مؤهَّلين لوظائفهم الجديدة. كان من المحزن أن نراهم جميعًا يغادرون الشركة، غير أنَّ هذا كان ضروريًّا.

تلاءمت الاستراتيجيَّة مع الفريق وبدأت الأعمال تسير حسنًا. بدأتُ أسجِّل العملاء واحدًا تلو الآخر بخطى ثابتة، وارتفع سعر السهم من ٠.٣٥ دولارًا إلى أكثر من سبعة دولارات للسهم. شعرتُ بأنَّنا خرجنا أخيرًا من حالة الخطر. غير أنِّي كنتُ مُخطئًا في الواقع.

ستُّون يومًا للبقاء على قيد الحياة

بعد مدَّة وجيزة من بدء عملنا في برمجيَّات أوپسوير، تلقَّينا أخبارًا غاية في السوء من إي. دي. أس، وهي أكبر عملائنا، والتعبير "أكبر عملائنا" لا يعبِّر حقيقةً عن الواقع؛ إذ كان ما يأتينا من إي. دي. أس هي ٩٠٪ من إيراداتنا. لم يكونوا مسرورين، وأوقفوا استخدام برمجيَّة أوپسوير التي لم تحقِّق أهدافهم؛ لأنَّهم واجهوا عدَّة مشكلاتٍ فنِّيَّة صعبة. كانت إي. دي. أس تريد إلغاء هذا الاستخدام وإنهاء العقد واستعادة أموالها. غير أنَّ إعادة أموال إي. دي. أس كان سيعني نهاية أوپسوير، كما أنَّ الدخول في نزاعٍ كبيرٍ مع عميلٍ يدفعُ معظمَ إيراداتنا، كان سيعني نهاية أوپسوير. وهكذا حُكِمَ علينا مرَّة أُخرى بالفشل.

استدعيتُ اثنين من كبار مساعديَّ المعنيِّين للاجتماع. كان جيسون روزنتال (Jason Rosenthal) الموظَّف الأوَّل الذي كنتُ قد وظَّفتُه، وكان أفضل مديرٍ في الشركة. كان من خرِّيجي جامعة ستانفورد، ويتمتَّع بذاكرةٍ لا تشوبها شائبة، وعقلٍ عبقريٍّ لإدارة كافَّة تفاصيل مشروعٍ معقَّد. كان جيسون مسؤولًا عن استخدام إي. دي. أس للبرمجيَّات.

أمَّا أنتوني رايت (Anthony Wright) فقد نشأ في منطقة عنيفة من پيتسبرغ (Pittsburgh)، وكان ابن محارب قتال الشوارع الأسطوريِّ جو رايت (Joe Wright)، وقد حاز الحزام الأسوَد في العديد من فنون الدِّفاع عن النفس. كان أنتوني رجلًا عصاميًّا يتمتَّع بعزمٍ لا يلين، ولا يقبل الفشل. كما كانت لديه قدرة خارقة على استبصار شخصيَّة الناس ودوافعهم بسرعة وعُمق- "قادر بسحره أن يُبعِدَ الكلابَ عن شاحنة محمَّلة باللحوم" كما وصفه عضوٌ آخر في الفريق. كان أنتوني مدير العلاقات العامَّة للتعامُل مع شركة إي. دي. أس.

بدأتُ أُقيِّم: ماذا حدث؟ تبيَّن في ما بعد أنَّ أمورًا كثيرة حدثت. كانت بيئة إي. دي. أس جنونيَّة وفَوضَويَّة. لقد ورثوا شبكات وبنى تحتيَّة من كلِّ عميلٍ وقَّعوا معه، ومن مختلف الحقب الزمنيَّة (للتطوُّر التكنولوجيّ). كانت لديهم مراكز بياناتٍ مرتبطةٌ بروابط بسرعة ٥٦ كيلوبِت، بينما كان جميع عملائهم مرتَبطين بسرعاتٍ أعلى بعشرين مرَّة. وكانت إي. دي. أس تستخدم نسخًا من أنظمة تشغيلٍ قديمةٍ جدًّا حتَّى إنَّها لم تدعم تقنيات أساسيَّة مثل البرمجيَّات المتزامنة (Threads) ممَّا عنى أنَّ برمجيَّاتنا لن تعمل عندهم. ولم يكن الموظَّفون موظَّفينا، وكنَّا نجدهم نيامًا في مركز البيانات في الساعة الثانية بعد الظهر؛ إذ لم يكن لديهم الحافز، وكانوا عمومًا غير سعداء. وما زاد الطين بِلَّةً هو أنَّ مُنتَجنا كان أبعد ما يكون عن الكمال، وكلُّ خللٍ وعيبٍ من عيوبٍ كثيرة كان سببًا لوقف الاستخدام.

استغرقتُ في صمتٍ طويل، وحككتُ رأسي ثمَّ بدأتُ أعطي التعليمات. اخترتُ كلماتي بعنايةٍ ودقَّة:

"أنا أُقدِّر الصعوبات، وأكثر من ذلك، أشكركم جزيل الشكر على الجهود التي تبذلونها. لكنِّي لا أعتقد أنِّي وضَّحتُ نفسي في ما يتعلَّق بالوضع الذي نحن فيه. ليس هذا سيناريو تُقبَل فيه أيَّة ذريعة، ووضعٌ يجب أن نفوزَ فيه. إذا ما تخلَّت عنَّا إي. دي. أس فسنقَع في ورطة وينتهي كلُّ شيء. إنَّ الاكتتاب وتجنُّب إفلاس لاودكلاود وجميع الذين سرَّحناهم والألم الذي عانيناه- كلُّ هذا سيكون قد أُنجِزَ من أجل لا شيء, إذا خسرنا إي. دي. أس. خيارنا الوحيد إذًا هو أن نفوز، ولا يمكننا أن نخسر هذه المرَّة.

جيسون، الشركة كلُّها تحت إمرتك. مهما كان ما تحتاج إليه، فسأحرص أن تنالَه. وأنت يا أنتوني، سيعمل جيسون أن يولي إي. دي. أس كلَّ الأهمِّيَّة التي تتوقَّعها، لكنَّه سيفشل في تحقيق ١٠٠٪ من التوقُّعات، فأنت الآن إذًا مسؤولٌ عن معرفة لا ما يتوقَّعونه، بل ما يحتاجون إليه. أنت مسؤولٌ عن إيجاد المفاجأة المبهرة (Exciting Value)، وعندما تجدها سنقدِّمُها".

ثمَّ انطلق جيسون وأنتوني إلى پلانو في تكساس ليجتمعا بنظرائهما في إي. دي. أس.

لم يكونا يعرفان من كان يتَّخذ القرارات، لكنْ بعد مجموعةٍ من الاجتماعات ومواجهة طرقٍ مسدودة، وجدا طريقهما إلى مكتب شخصٍ سأدعوه فرانك جونسون (Frank Johnson) [ليس هذا اسمه الحقيقيّ]. كان فرانك رجلًا ضخمًا نشأ في حقول النفط في أوكلاهوما وتخرَّج في كلِّيَّة وست پوينت (West Point) العسكريَّة، وكان آنذاك مسؤولًا عن جميع الذين يستخدمون الخوادم في إي. دي. أس. ألحَّ أنتوني وجيسون في طلب معلوماتٍ حول تكنولوجيا أوپسوير ومقدار التوفير المحتَمَل في التكاليف.

بعد الإصغاء إليهما لمدَّة وجيزة، دفع فرانك كرسيَّه إلى الوراء ثمَّ وقف وصاح: "أنتما تريدان أن تعرفا ما أظنُّه بشأن أوپسوير؟ أعتقد أنَّها مُنتَج من أسوأ نوعيَّة. إنَّ كلَّ ما أسمعه طَوال النهار هو مدى سوء هذا المنتَج. سأفعل كلَّ ما في وسعي لأرميكما خارج هذا المكان".

كشف فرانك عن خُطَّته الرامية إلى إزالة كافَّة برمجيَّاتنا على الفور، وطالَب بإعادة الأموال كلِّها. وكان غايةً في الجِدِّيَّة.

حافظ أنتوني على هدوئه وحدَّقَ فيه ثمَّ قال: "يا فرانك، سأفعل بالضبط ما قلته. لقد سمعتُ ما قلتَه بصوتٍ مرتفع وواضح. هذه لحظة رهيبة لك ولنا. اسمح لي باستخدام هاتفك والاتِّصال بهورويتز وإبلاغه بتعليماتك. لكنْ قبل أن أفعل ذلك، هل تسمح لي بِقَول شيء لك؟ إذا تعهَّدتْ شركتنا بإصلاح هذه المشكلات، كَم مِن الوقت تمنحنا لنفعل ذلك؟"

أجاب: "ستُّون يومًا". قال له أنتوني: "ساعة التوقيت بدأت تعمل"، وغادر مكتبه في الحال. لقد كانت أخبارًا سارَّة. كان لدينا بالضبط ستُّون يومًا لحلِّ جميع المشكلات والانتهاء من التركيب والتشغيل، وإذا لم نفعل ذلك، ستكون نهايتنا. كان لدينا ستُّون يومًا للبقاء على قيد الحياة.

كان الدرس الذي تعلَّمته في مرحلةٍ باكرة من حياتي المهنيَّة هو أنَّه إذا سعتْ منظَّمةٌ كبرى لأن تفعل شيئًا ما، فإنَّ الأمر كلَّه عائدٌ إلى شخصٍ واحدٍ يستطيع تأخير المشروع كلِّه. قد يتوقَّف عمل أحد المهندسين وهو ينتظر قرارًا ما، أو قد تعتقد مديرةٌ ما أنَّها لا تملك سُلطةَ القيام بعمليَّة شراءٍ مهمَّة وحسَّاسة. إنَّ هذه التأخيرات الصغيرة، والتي تبدو ثانويَّة، قد تُسبِّب تأخيرًا قاتلًا. لم أكن أستطيع تحمُّل أيَّ تردُّد، لذا حدَّدتُ موعدًا لاجتماعٍ يوميٍّ مع أنتوني وجيسون والفريق، رغم أنَّهم كانوا آنذاك متمركِزين في پلانو. كان الهدف إزالة جميع العقَبات. فإن توقَّفَ عمل أحدِ الأشخاص لأيِّ سببٍ كان، فيجب ألَّا يدوم هذا لأكثر من أربع وعشرين ساعة- المدَّة الفاصلة ما بين الاجتماعات.

في أثناء ذلك، كان أنتوني يعمل بشراسةٍ ليجدَ المفاجأة المبهرة التي يمكن أن نقدِّمها إلى إي. دي. أس. بدأنا بالأمور الصغيرة التي لم تغيِّر مصيرنا، لكنَّها كشفت عن خيوطٍ مهمَّة. أرسلنا فرانك، المسؤول الإداريَّ الرئيسيَّ عن إي. دي. أس، جوًّا للاجتماع بأفضل المهندسين والمخطِّطين لدينا. عند حجز تذكرة الطائرة، أبلغنا أنتوني أنَّ فرانك طلب التوقُّف لأطول مدَّةٍ ممكنة في المطار الذي تتوقَّف فيه الطائرات لاستكمال الرحلة على طائرة ثانية. اعتقدتُ أنِّي لم أسمعه جيِّدًا. "ماذا، أيريد أطول مدَّةِ توقُّف؟"

أنتوني: "أجل".

بن: "لماذا يرغب أيُّ شخصٍ في مدَّةِ توقُّفٍ طويلة في مطارٍ ما؟"

أنتوني: "يبدو أنَّه يُحبُّ أن يُمضيَ وقتًا في بار المطار ما بين الرحلتَين".

بن: "لماذا يريد أن يفعل ذلك؟"

أنتوني: "طرحتُ عليه السؤال نفسه. قال فرانك: «لأنِّي أكره عملي وأكره عائلتي»".

يا للغرابة! لم تكن لديَّ أدنى فكرة عمَّن كنتُ أتعامَل معه حتَّى تلك اللحظة. إنَّ فَهْم الكيفيَّة التي كان يرى بها فرانك العالم تختلف عن نظرة العاملين في أوپسوير، وقد ساعدني ذلك على توضيح أفكاري. توقَّع فرانك أن نعامله معاملة مُجحفة؛ فهذا ما كان يحدثُ معه دائمًا في عمله، وأفترضُ أنَّ ذلك كان أيضًا في حياته على الصعيد الشخصيّ. كنَّا نحتاج إلى شيءٍ دراميٍّ مفاجئ لتَليين نفسيَّته. كان علينا أن نكون مرتبطين بِبار المطار وليس بعمله أو بعائلته.

في الوقت نفسه، قاد جيسون الفريق في عمليَّة التركيب والتشغيل بدقَّة لا تكلُّ ولا تلين. بعد مرور شهرٍ على بدء الخُطَّة، كان أفراد طاقم خطوط طيران ساوث ويست الذين كانوا يعملون على خطِّ سان خوسيه- دالاس، يعرفون جيسون وفريقه بأسمائهم. لقد حقَّقوا تقدُّمًا متصاعدًا، لكنَّه لم يكن كافيًا. لن نستطيع التركيب والتشغيل في إي. دي. أس في غضون ستِّين يومًا، لذلك كنَّا في الواقع نحتاج إلى أنتوني لتسليم المفاجأة المبهرة.

بينما كنتُ جالسًا في مكتبي آملًا في تحقيق تقدُّمٍ مفاجئ، رنَّ هاتفي النقَّال، وكان المتَّصل أنتوني.

أنتوني: "أعتقد يا بن أنِّي نجحت".

بن: "بماذا نجحتَ؟"

أنتوني: "المفاجأة المبهرة هي تانغرام (Tangram)".

بن: "ماذا؟"

أنتوني: "تانغرام. تستخدم إي. دي. أس مُنتَجًا من شركة اسمها تانغرام تعمل على جرد أجهزة حواسيبهم وبرمجيَّاتهم. فرانك يُحبُّ جدًّا هذه الشركة، لكنَّ المسؤولين عن الشراء سيُرغمونه على التحوُّل إلى مُنتَجٍ مماثل من شركة كمپيوتر أسوشيتس (Computer Associates) لأنَّه مجَّانيّ، وذلك ضمن تسوية ما بين إي. دي. أس وشركة كمپيوتر أسوشيتس. غير أنَّ فرانك يكره مُنتَجَ شركة كمپيوتر أسوشيتس. وها هو يُعامَل بإجحاف من جديد".

بن: "ماذا يمكننا أن نفعل إذًا؟"

أنتوني: "إذا كان يمكن تقديم تانغرام مجَّانًا مع أوپسوير، فإنَّ فرانك سيحبُّنا".

بن: "يبدو هذا مستحيلًا من الناحية الاقتصاديَّة. إذا اشترينا الرُّخَص من تانغرام وأعطيناها لشركة إي. دي. أس فإنَّ تكلفة ذلك ستكون هائلة. لن نتمكَّن بتاتًا من شرح الأمر لبورصة وول ستريت".

أنتوني: "أنت سألتني عمَّا تريده إي. دي. أس حقًّا، وأقول لك إنَّهم يريدون تانغرام".

بن: "فهِمت".

لم أكن قد سمعت بتاتًا بشركة تانغرام، فاستقصيتُ أمرهم. كانوا شركة صغيرة في كاري (Cary) في ولاية كارولينا الشماليَّة، لكنَّ أسهمها كانت ضمن تداوُل بورصة نازداك. بحثت عن قيمتهم السوقيَّة. من غير الممكن أن يكون ما وجدته صحيحًا، إذ كانت قيمة الشركة، بحسب الموقع الماليِّ لياهو (Yahoo Finance)، ستَّة ملايين دولار فقط. لم أسمع من قبل قَطُّ عن شركةٍ عامَّة رخيصة على هذا النحو.

اتَّصلتُ فَورًا برئيس قسم تطوير الأعمال، جون أوفاريل، وقلتُ له إنِّي أريد شراء تانغرام، وأريد أن تُبرَمَ الصفقةُ كلُّها بالسرعة القصوى، أي أنِّي أريد الاستحواذ على تانغرام قبل انتهاء مدَّة الستِّين يومًا مع إي. دي. أس.

كان نورم فيلپس (Norm Phelps) على رأس إدارة شركة تانغرام، وهو مديرٌ تنفيذيٌّ مؤقَّت، وكونه مؤقَّتًا فتلك إشارة مهمَّة إلى أنَّهم سيرغبون في بيع الشركة؛ لأنَّ غالبيَّة مجالس الإدارة يفضِّلون بيع شركةٍ ما على المخاطرة بتوظيف مديرٍ تنفيذيٍّ جديد. اتَّصل جون بشركة تانغرام فأبدوا اهتمامًا على الفور. شكَّلنا فريقًا للقيام بالإجراءات القانونيَّة اللازمة في حين كنَّا نتفاوض على اتِّفاقيَّة دَمْج موازية. في نهاية الإجراءات، جمعتُ فريقي معًا حيث أجمعوا على الفور على أنَّ شراء تانغرام كان فكرة سيِّئة؛ إذ سيكون من الصعب دَمْج التكنولوجيا ولن يكون لها قيمة تُذكَر. كانت الشركة في كارولينا الشماليَّة وكان عمرها خمسة عشر عامًا، كما أنَّ التكنولوجيا كانت قديمة. اعتقد الفريق الماليُّ أنَّ امتلاكها كان خسارةً ماليَّة، واستمعتُ إليهم وقلتُ لهم إنِّي لا أهتمُّ بأيٍّ من هذه الأمور، وإنَّنا سنشتري تانغرام. بدا كأنَّ أعضاء الفريق أُصيبوا بصدمة، لكنَّهم لم يناقشوني.

تفاوضتُ أنا وجون على صفقةٍ لشراء تانغرام بعشرة ملايين دولار نقدًا وبالأسهُم. وقَّعنا الاتِّفاقيَّة قبل نهاية خُطَّة الستِّين يومًا. اتَّصلتُ بفرانك من إي. دي. أس لأقول له إنَّنا سنُدرج عند إبرام الصفقة جميع برمجيَّات تانغرام مجَّانًا ضمن العقد مع أوپسوير. كان فرح فرانك غامرًا. وما دمنا وجدنا حلًّا لمشكلته في ما يتعلَّق بشركة تانغرام، فقد بدأ ينظر إلى العمل الذي أكمله فريق جيسون نظرةً مختلفة كلِّيًّا. في نهاية الستِّين يومًا، جمع فرانك فريقنا وألقى الكلمة التالية:

"لقد ألقيتُ العبارات، التي قلتُها لكم في بداية هذه العمليَّة، على عشرة مورِّدين على الأقلّ. وقد وعدوا جميعهم بأشياء لم يفوا بها بتاتًا. أمَّا أنتم فقد حقَّقتُم فعلًا ما وفيتُم به، وهذا أدهَشَني. أنتم أفضل مورِّدين تعاملتُ معهم، وأنا سعيدٌ بالعمل معكم".

لقد نجحنا. أنقذنا الحسابات وأنقذنا الشركة. يا له من شعورٍ مريح! لكن كانت لا تزال هناك مسألة صغيرة بشأن الشركة التي كنَّا قد اشتريناها للتوِّ وموظَّفيها السبعة والخمسين. كانت بعض القرارات بسيطة- لم نكن نحتاج إلى تسعةٍ من عشرة مندوبي مبيعات لأنَّهم لم يكونوا يبيعون أيَّ شيء. غير أنَّ قرارات أخرى كانت أكثر تعقيدًا: أيجب أن نحتفظ بموقع كارولينا الشماليَّة؟ في النهاية، قرَّرنا إبقاءه مع تعيين خدمة دعم العملاء هناك. تبيَّن أنَّه عند حساب معدَّلات ترك العمل وتكلفة التعيين والتدريب، فإنَّ توظيف المهندسين من كاري ومن كارولينا الشماليَّة كان أقلَّ تكلفة من توظيف مهندسين من بنغالور (Bangalore) في الهند. بمرور السنين، برهنت تانغرام على أنَّها كانت استحوذًا مُجدِيًا جدًّا يتجاوز بكثير الدور الحاسم الذي لعبَته في إنقاذ حسابات إي. دي. أس.

في أثناء محادثات صفقة الاستحواذ على الشركة، اتَّفقَ الطرفان على أنَّ المدير الماليَّ جون نَلي (John Nelli) لن يكون جزءًا من أوپسوير. لكن في المدَّة ما بين التوقيع وإبرام الصفقة، بدأ جون يعاني صداعًا شديدًا، واكتشف أطبَّاؤه بأنَّه مصابٌ بسرطان الدماغ. ولأنَّه لن يكون موظَّفًا في أوپسوير؛ وكانت حالته الصحِّيَّة سليمةً قبل الصفقة، فإنَّه لن يكون مؤهَّلًا للاستفادة من التأمين الصحِّيِّ وَفقًا لخُطَّتنا. وكان يُرجَّح أن تدفعَ تكلفةُ المعالجة دون تأمينٍ صحِّيٍّ بعائلته إلى الإفلاس. سألتُ مدير العلاقات العامَّة عن تكلفة إبقائه على جدول رواتب الموظَّفين مدَّةً كافيةً تؤهِّله للانضمام إلى شركة التأمين كوبرا (COBRA)، وسألتُه أيضًا عن تكلفة كوبرا، فلم تكن التكلفة رخيصة- ٢٠٠٠٠٠ دولار. كان ذلك مبلغًا كبيرًا على شركةٍ في وضعنا. علاوةً على ذلك، كنَّا بالكاد نعرف جون، ومن الناحية الفنِّيَّة، لم نكن "نُدين" له بأيِّ شيء. لم تكن تلك مشكلتَنا ونحن نكافح من أجل البقاء.

كنَّا نكافح للإبقاء على استمراريَّتنا، غير أنَّه كان على وشك أن يفقدَ حياتَه. قرَّرتُ أن أدفع تكاليف علاجه ثمَّ أجد المال في مكانٍ آخر في الموازنة. لم أكن أتوقَّع قَطُّ أن أسمع أيَّ شيءٍ آخر بشأن هذا القرار، لكن بعد خمسة عشر شهرًا وصلتني رسالةٌ مكتوبةٌ بخطِّ اليد من زوجة جون تُعلمني فيها بأنَّ جون تُوُفِّيَ. كتبتْ تقول إنَّها صُدِمَت لأنِّي ساعدتُ شخصًا غريبًا عنِّي، هو وعائلته، وأنِّي أنقذتُها من اليأس التامّ. ثمَّ تابعتْ في فقراتٍ لاحقة قائلةً إنَّها لا تعرف ما دفعني إلى فعل ذلك، لكنَّه مكَّنها من مواصلة الحياة، وهي شاكرةٌ إلى الأبد.

أعتقدُ أنِّي فعلتُ ذلك لأنِّي كنتُ أعرفُ ما يعنيه أن يشعرَ الإنسان باليأس.

البقاءُ للأصلَح

حالما جرت تسوية أزمة إي. دي. أس، تلقَّيت أخبارًا تقولُ إنَّ ثلاثة عملاء جُدد كنَّا قد توقَّعنا أن يسجِّلوا معنا بدأوا الآن يختفون. لقد ظهر منافسٌ جديدٌ ممتاز: بليدلوجِك (BladeLogic)، وكان يهزمنا في الحسابات الرئيسة. خسرنا عدَّة صفقاتٍ كانوا هم مَن ربحوها، ولم نحقِّق أرقام الرُّبع المتوقَّعة نتيجة ذلك. انخفض سعر السهم مرَّة أُخرى إلى ٢.٩٠ دولارًا. ها نحن نُعيد الكرَّة من جديد.

علمتُ أنَّنا كنَّا في ورطة بسبب مُنتَجٍ خاسرٍ وتراجُع سعر السهم وفريقٍ مُنهَك. وما جعل الأمور أسوأ بعدُ، هو قرار مارك-

الذي كان يعمل حصرًا معي في لاودكلاود وأوپسوير بصفة "رئيس مجلس الإدارة المتفرِّغ"- أن يؤسِّس شركة أخرى بِاسْم نينغ (Ning). إنَّ نجاح أوپسوير أو فشلها كان في الواقع بيد الفريق وبيدي في هذه المرحلة، غير أنَّ التوقيت كان أمرًا مستنزفًا. كانت الشركة ليس فقط على حافَة الفشل، بل كان أيضًا المتحدِّث الرسميُّ بِاسمنا سيذهب ليعمل في شركةٍ أُخرى، وهو الأكثر قدرةً على توضيح أفكاره. بعد كلِّ ما عانيناه، كيف يمكنني أن أطلبَ من الفريق أن يتحمَّس ثانية لصعود جبل مستحيل آخر؟ وكيف أستطيع أن أستجمع شجاعتي لأفعل ذلك بنفسي؟

شعرتُ كأنَّه لم يعُدْ لديَّ مزيدٌ من القصص ولا مزيدٌ من الخطب ولا مزيدٌ من الحماس والاندفاع في داخلي. قرَّرتُ أنْ أُصارحَ الفريقَ بالحقيقة. دعوتُ جميع المهندسين إلى اجتماع وألقيتُ الكلمة التالية:

"لديَّ بعض الأخبار السيِّئة. لقد تلقَّينا ضربةً من بليدلوجِك، وهي مشكلة تتعلَّق بالمنتَج. إذا استمرَّ هذا الوضع، فسأُضطرُّ إلى بيع الشركة بثمنٍ بخس. وليست هناك وسيلة نستطيع بها الاستمرار في عملنا إنْ لم يكن لدينا المنتَج الفائز. لذا أريد من كلٍّ منكم أن يفعل شيئًا. أريدكم أن تذهبوا إلى بيوتكم الليلة وتُجْروا حديثًا جدِّيًّا مع شركاء الزواج أو مع أيِّ شخصٍ آخر يهتمُّ بكم، وتقولوا لهم: «بن يحتاجُ إليَّ للأشهر الستَّة المقبلة». أريدكم أن تأتوا مُبكرين وتبقوا إلى ساعةٍ متأخِّرة. سأشتري لكم العشاء وسأبقى هنا معكم. لا مجال هنا للخطأ، لم يبقَ لدينا سوى رصاصة واحدة في البندقيَّة وعلينا أن نُصيب الهدف".

في ذلك الوقت، شعرتُ بإحساسٍ مريعٍ وأنا أطلب من فريقي أن يستمرُّوا في تقديم تضحيةٍ بعد أخرى. وما أثار دهشتي هو اكتشافي وأنا أؤلِّف هذا الكتاب أنَّه كان ينبغي أن أشعر بالرِّضى عن ذلك. إليكم ما قاله بعد عدَّة سنوات تيد كروسمان (Ted Crossman)، أحد أفضل المهندسين الذين عملوا معي عن ذلك الوقت، وعن إطلاق ما أسمَيْتُه بجدارة اسم مشروع داروين (Darwin Project):

"من بين جميع الأوقات التي أفكِّر فيها عندما كنتُ في لاودكلاود وأوپسوير، كان مشروع داروين أصعبَها وأكثرها مرحًا. اشتغلتُ سبعة أيَّامٍ في الأسبوع من الثامنة صباحًا إلى العاشرة ليلًا على مدى ستَّة أشهرٍ. كان عملًا جِدِّيًّا رائعًا، ومرَّةً في الأسبوع كنتُ على موعدٍ مع زوجتي ليلًا حيث كنتُ أمنحُها اهتمامي الكامل من الساعة السادسة مساءً إلى منتصف الليل. وفي اليوم التالي، حتَّى لو كان يوم السبت، كنت أعود إلى المكتب عند الثامنة صباحًا وأبقى إلى ما بعد العشاء. كنتُ أعود إلى البيت ما بين العاشرة والحادية عشرة ليلًا في كلِّ ليلة. ولم أكن الوحيد الذي يفعل هذا، إذ كان الجميع في المكتب يفعلون ذلك. كانت الأمور التقنيَّة المطلوبة منَّا كثيرة، وكان علينا أن نطرح الأفكار للقيام بأمورٍ محدَّدة ثمَّ نترجم تلك الأمور إلى منتَجٍ فعليّ.

كان العمل صعبًا لكنَّه كان ممتِعًا. لا أذكر أنِّي خسرتُ أيَّ شخصٍ في أثناء تلك المدَّة. كان الوضع كأنَّنا كنَّا نقول: «يجب أن نحقِّق الهدف، وإلَّا فلن نكون هنا، وعلينا أن نبحث عن عملٍ آخر». كنَّا مجموعةً من الناس متماسكةً بقوَّة، وكان العديد من الموظَّفين الصغار يؤدُّون العمل ويتحمَّلون المسؤوليَّة. لقد كانت تجربة نامية عظيمة أن يُلقى بهم «في وسط المحيط» ويُقال لهم: «حسنًا، اسبحوا».

بعد ستَّة أشهرٍ، بدأنا فجأةً نتلقَّى براهين عن مفاهيم لم تكن لدينا سابقًا. أدَّى بن عملًا عظيمًا حيث كان يعطينا تغذية راجعة، ويشجِّعنا عند إنهاء العمل".

بعد ثماني سنوات، بكيتُ عندما قرأتُ ما كتبَه تيد. ظننتُ أنِّي كنتُ أطلب الكثير جدًّا من الجميع. اعتقدتُ أنَّنا بعد

أن نجونا من لاودكلاود لم يكن أحدٌ مستعدًّا لمهمَّةٍ أخرى نحقِّق فيها الهدفَ أو نهلِك. أتمنَّى لو أنِّي عرفتُ حينها ما عرفتُه الآن.

بعد الخطاب بدأ العمل الشاقُّ في تحديد المنتَج. كانت خُطَّة المنتَج محمَّلة بأعباءٍ تتمثَّل بمئات المتطلَّبات من عملائنا الحاليِّين. كان لدى فريق الإدارة ردُّ فعلٍ يتَّسم بالحسَّاسيَّة تُجاهَ إعطاء الأولويَّة للمواصفات التي يُحتَمَل أن تكون جيِّدة على تلك التي يمكن نظريًّا أن تتفوَّق على بليدلوجِك. كانوا يقولون: "كيف يمكننا التخلِّي عن متطلَّبات نعرف أنَّها صحيحة لنسعى وراء شيءٍ نعتقد أنَّه سيساعدنا".

اتَّضح أنَّ هذا هو بالضبط فحوى استراتيجيَّةِ المنتَج؛ فاكتشاف المنتَج الصحيح وتحديده هو عمل المبتكر وليس عمل العميل. يعرف العميل فقط ما يعتقد أنَّه يريده بناءً على خبرته بالمنتَج الحاليّ، أمَّا المبتكر فيضع في الحسبان كلَّ ما هو ممكن، لكنَّه في كثيرٍ من الأحيان قد يعمل ضدَّ ما يعرفُ أنَّه صحيح. لذا يتطلَّب الابتكار مزيجًا من المعرفة والمهارة والشجاعة. وأحيانًا يكون المؤسِّس فقط هو مَن لديه الشجاعة لتجاهُل البيانات. لقد كان الوقت ينفد فكان عليَّ أن أتدخَّل:

"أنا لا أهتمُّ بالمتطلَّبات الموجودة، أريدكم فقط أن تُعيدوا ابتكار المنتَج، وعلينا أن نفوز". بعد تسعة أشهرٍ عندما أطلقنا مُنتَجنا الجديد، كنَّا نستطيع آنذاك الفوز بأيَّة صفقة. وإذ تسلَّح، مارك كراني (Mark Cranney) رئيس قسم المبيعات بالمنتَج الجديد، انطلق إلى ساحة المعركة.

بعد أن جمعَ قوَّة مبيعات بنوعيَّة عالية، أعاد ترميم عمليَّة المبيعات، وجعلَ مندوبي المبيعات يجتازون برامج تدريبٍ صارمة لا ترحم. كان يطلب التفوُّق والإتقان. كان يُقابل مارك أيَّ خطأ نتيجة الإهمال أو عدم المهارة أو عدم المعرفة بعدم التسامح.

كنَّا ندعو أسبوعيًّا إلى اجتماعٍ لتوقُّعات الحاضرين حيث كان مارك يستعرض فيه كلَّ صفقة أمام كامل فريق المبيعات المؤلَّف من ١٥٠ شخصًا. في إحدى هذه الدعوات، وصفَ مندوب مبيعات خبرًا كان قد تكهَّن به بالتفصيل: "لدى عمليَّة شراء أسهمٍ من محاميّ ونائب الرئيس المسؤول أمامه ورئيس قسم المشتريات, أكَّد لي محاميَّ بأنَّهم سيكونون قادرين على إتمام الصفقة قبل نهاية الرُّبع الماليّ".

أجاب مارك بسرعة: "هل تحدَّثتَ إلى نائب الرئيس في مجموعة الشبكات؟"

موظَّف المبيعات: "كلَّا لم أفعل".

مارك: "هل تحدَّثتَ إلى نائب الرئيس بنفسك؟"

موظَّف المبيعات: "كلَّا".

مارك، "حسنًا، أنصِتْ جيدًّا. إليك ما أريد أن تفعله: أوَّلًا، ارفع يدك إلى وجهك وانزع نظَّاراتك الورديَّة، ثمَّ اجلبْ ماسحة قطنيَّة ونظِّف المادَّة الشمعيَّة من أُذنيك. أخيرًا، اخلَعْ بنطالك الورديَّ واتَّصل بنائب الرئيس في الحال لأنَّه ليس لديك صَفقة".

كان مارك مُصيبًا. فقد تبيَّن أنّه لم يكن لدينا صفقة؛ لأنَّ نائب الرئيس في مجموعة الشبكات كان يُعيق إبرامها. في نهاية المطاف اجتمعنا معه وفزنا بالصفقة. والأهمُّ من ذلك أنَّ مارك حدَّد الصفقة المميَّزة: لا تسامُحَ مع الإهمال.

والآن بعد أن حسَّنَّا موقفَنا التنافسيّ، اتَّخذنا موقفَ الهجوم. في اجتماعي الأسبوعيِّ بالموظَّفين، أدرجتُ بندًا على جدول

الأعمال بعنوان "ما الذي لا نفعله؟" نمضي عادةً في اجتماعٍ الموظَّفين وقتًا طويلًا في مراجعةِ كلِّ ما نقوم به ونقيِّمه ونحسِّنه: بناء المنتَجات، بيع المنتَجات، دعم العملاء، تعيين موظَّفين، وما شابه. لكن أحيانًا، تكون الأشياء التي لا نقوم بها هي الأشياء التي كان ينبغي التركيز عليها.

في أحد هذه الاجتماعات، وبعد طرح السؤال، وافقَ جميعُ الموظَّفين العاملين لدينا: "إنَّنا لا نعملُ على أتمَتة الشبكة". فمع أنَّ النسخة الأصليَّة من برمجيَّات أوپسوير التي استخدمناها في لاودكلاود كانت تعمل على أتمتة شبكتنا، فإنَّ البرمجيَّات لم تكن قويَّة، وظهرتِ الصعوبات أمام مستخدم الواجهة. لذا حصرنا تركيزنا على أتمتة الخادم عندما انتقلنا لنصير شركة برمجيَّات، ولم ننظُرْ في القرار مرَّة أخرى. سار هذا سيرًا حسنًا على مدى بعض السنوات الأولى لبرمجيَّة أوپسوير، لكن كانت لدينا الآن الفرصة لنسترجع مُنتَجنا لأتمتة الشبكة.

للأسف، لم يكن "جايڤ" قاعدة جيِّدة ولم يكن في وسعنا تحويله إلى مُنتَجٍ تجاريّ. كانت خياراتي هي التالية: (أ) البدء بمشروعٍ جديدٍ، أو (ب) شراء إحدى شركات أتمتة الشبكة الموجودة الأربع. في بداية حياتي المهنيَّة بوصفي مهندسًا، تعلَّمت أنَّ جميع القرارات تكون موضوعيَّة إلى حين كتابة السطر الأوَّل من كود البرمجة. بعد ذلك، تصير جميع القرارات عاطفيَّة. فضلًا عن ذلك، كان جون أوفاريل، أعظم المفاوضين في مجال دمج المنشآت والاستحواذ، عضوًا في فريقي، لذلك قرَّرتُ أن أتحقَّق من الشركات الأخرى قبل أن أصنِّف حجم الجهود الداخليَّة.

من المثير للدَّهشة أنَّ من بين أطراف أتمتة الشبكة الموجودين الأربعة، كان لدى شركة "رندشن نَتوركس" (Rendition Networks) أدنى الإيرادات، وكنَّا قد اعتقدنا أنَّ لديها أفضل مُنتَجٍ من جهة هيكليَّته. وهذا ما جعل بعض عملائنا في الشركات التجاريَّة يرتابون من تقييمنا التقنيّ. ولو كنتُ قد تعلَّمتُ شيئًا ما فهو أن لا علاقة للحكمة التقليديَّة بالحقيقة، وأنَّ فرضيَّة كفاءة السوق كانت خادعة. كيف يمكن أنْ يفسِّر المرء كيف تقدَّر قيمة أوپسوير في سوق الأسهم بنصف النقد الذي لدينا في المصرف، بينما لدينا عقدٌ بمبلغ ٢٠ مليون دولارًا وخمسين من أكثر المهندسين ذكاءً في العالم؟ كلَّا، لم تكن الأسواق "فعَّالة" في كشف الحقيقة؛ إذ كانت فعَّالة جدًّا في التوصُّل إلى الاستنتاجات، وغالبًا ما تكون الاستنتاجات خاطئة.

بعد تأكيد أنَّ الاستحواذ يتفوَّق على البناء من الصفر، تفاوَضْنا على صفقةٍ لشراء رندشن نَتوركس بمبلغ ٣٣ مليونَ دولار. بعد ثلاثة أشهرٍ من إتمام عمليَّة الاستحواذ، تفاوضَ جون على صفقةٍ مع "سيسكو سيستمز" (Cisco Systems)- وهي أكبر شركة شبكات في العالم- لإعادة بيع مُنتَجنا. وتضمَّنتِ الصفقة اتِّفاقيَّة يدفعون لنا بموجبها مُسبَّقًا ٣٠ مليون دولار لقاء تراخيص مُسبَّقة. وهكذا، دفعت صفقة سيسكو وحدَها أكثر من ٩٠٪ من تكاليف الاستحواذ.

القرار النهائيّ

عندما وضعنا خُطط الإنتاج الأوسع قيد التنفيذ، نما زخمنا باطِّراد. كنَّا سنبني ممَّا تبقَّى لدينا عملًا تجاريًّا قدِّر بنحو ١٥٠ مليون دولار على شكل عائدات مستقبليَّة تقديريَّة. فضلًا عن إيراداتنا، ارتفع سعر أسهمنا من أدنى مستوى له بسعر ٠.٣٥ دولارًا للسهم، وأجرينا عمليَّات تداول ما بين ٦ و٨ دولارات للسهم، وأحيانًا كنَّا نجري عمليَّاتِ تداوُل بالقيمة الإجماليَّة السوقيَّة للشركة البالغة أكثر من ٨٠٠ مليون دولار.

ومع ذلك، لم يكن كلُّ شيءٍ مفروشًا بالورد. كان كلُّ ربعٍ من السنة قاسيًا، وكان عالَم التكنولوجيا المنافِس يتغيَّر بسرعة.

كانت التكنولوجيا الافتراضيَّة تكتسح السوق بقوَّة، وتُغيِّر الطريقة التي كان العملاء يفكِّرون بها في أتمتة بيئات أعمالهم. في الحقيقة، بدا لي أنَّ التكنولوجيا الافتراضيَّة قد تكون الاختراق التّكنولوجيَّ الذي سيمكِّن في نهاية الأمر نموذج أعمال الحوسَبة السحابيَّة من العمل. وأبعد من ذلك، لم يكن الأمر السهل كوننا كنَّا شركةً مساهمةً عامَّة. في إحدى المراحل، قرَّرتْ إحدى المساهِمات النشطات، وتُدعى ريتشل هيمان (Rachel Hayman)، أنَّ أنانيَّتي وغروري خرجا عن السيطرة، وطالبت مجلس الإدارة بإزاحتي وبيع الشركة على الفور. كان ذلك مع حقيقةِ أنَّنا كنَّا نتداولُ الأسهمَ عند سعر ٧ دولارات للسهم، وكان هذا عشرة أضعاف السعر الأصليِّ لأسهمها.

ومع ذلك، أنا لم أكن أبحث عن مخارج. في كلِّ مرَّةٍ كان يتَّصل بنا أحد المشترين المحتَملين، كنتُ دائمًا أُجيب: "نحن لسنا للبيع". كان ذلك جوابًا قويًّا لأنَّه يعني أنِّي لم أكن مستعدًّا لبيع الشركة، وعكَسَ الجوابُ هذا الواقع، لكنَّه ترك الباب مفتوحًا أيضًا لمشترٍ يودُّ أن يناضل. لم تكن تعني عبارة "نحن لسنا للبيع" أنَّنا لن نستمع إلى عروض، بل تعني فقط أنَّنا لم نكن نحاول أن نبيع الشركة. لذا عندما ألمحَت شركة إي. أم. سي (EMC) عن رغبتها في شراء شركتنا، لم أُعِرِ الموضوعَ أيَّ اهتمام. كنَّا نتداول الأسهم بسعر ٦.٥٠ دولار للسَّهم، ولم أُخطِّط لأن أبيع بأيِّ سعرٍ قريبٍ من ذلك السعر. غير أنَّ خبر عرض الشراء تسرَّب إلى الصحافة هذه المرَّة، فارتفعت الأسهُم إلى ٩.٥٠ دولار للسهم ممَّا غيَّر المعادلة الاقتصاديَّة، لا سيَّما أنَّ السهم كان يرتفع لأسباب غير مفهومة.

ومن المفارقات أنَّه كلَّما ارتفعَ سعر السهم، ازداد عدد الشركات التي كانت تريد الاستحواذ علينا. خلال الشهر التالي، أعربت إحدى عشرة شركة عن اهتمامها بالشراء. لكن نظرًا إلى عدم اليقين في مستقبل أعمالنا والأرباح الضمنيَّة المضاعَفة التي نستطيع الحصول عليها وحدنا، فإنَّنا لم نستطع تجاهله.

وحتَّى ندفعَ بالبدء في العمل، اتَّصلتُ أنا وجون بمايكل أوڤيتز للحصول على بعض النصائح. شعرنا بأنَّ أحد مقدِّمي العطاءات المحتَملين، أوراكل (Oracle)، سيكون الأقلَّ احتمالًا لتقديم عطاءٍ ذي سعرٍ مرتفع؛ لأنَّ أوراكل كانت محافظة جدًّا في تحليلها الماليّ. نقلنا هذه المعلومات إلى مايكل، وتساءلنا ما إذا كان ينبغي أن نسعى باتِّجاه أوراكل. كان جوابه لا يقدَّر بثمن: "حسنًا يا أصحاب، إذا أردتم أن يكون لديكم سباق كلاب، فإنَّكم فستحتاجون إلى أرنب. وأوراكل هي هذا الأرنب".

مع وجود هذه الاستراتيجيَّة في متناوَل اليد، تلقَّينا مجموعةً كبيرةً من العطاءات تتراوح كلُّها ما بين ١٠ و١١ دولارًا للسهم، وكانت العطاءات الأعلى تمثِّل ٣٨٪ فرقَ قيمة عن سعر السهم الحاليّ. ومع أنَّ هذا كان يُعدُّ فرقًا جيِّدًا، فإنِّي لم أشعر بأنَّ بيع الشركة بسعر ١١ دولار للسهم كان صائبًا. كان الفريق قد عمل بجدٍّ ونشاط، وأنجزنا الكثير وكنَّا شركة ممتازة إلى حدٍّ كبير. كانت مخاطر البقاء مستقلِّين هائلةً، لكنِّي كنتُ لا أزال أريد المراهنة على الفريق. أوصَيتُ المجلس بعدم البيع.

دُهِشَ المجلس لكنَّه كان داعمًا لي، رغم أنَّ أعضاءه كانوا يتحمَّلون مسؤوليَّةً ائتمانيَّةً نحو المساهمين فبدأوا في طرح أسئلةٍ صعبة. "إذا كنتَ غير راغبٍ في البيع بسعر أحد عشر دولارًا للسهم، هل هناك سعرٌ تبيع بموجبه؟" كان عليَّ أن أفكِّر في هذا الجواب. كنتُ قد وعدت الفريق أنَّنا إنْ توصَّلنا لأن نكونَ الشركة رقم واحد في السوق الكبرى، فإنَّنا لن نبيع. لقد كنَّا الرقم واحد، لكن كم كان حجم السوق؟ هل كان الفريق يريد فعلًا أن يستمرّ؟ أو كنتُ أنا فقط مَن يريد الاستمرار؟ كيف لي أن أعرفَ دون أن أنشرَ الهلعَ في الشركة؟ وهكذا بدأتُ سلسلة من الأحاديث الطويلة جدًّا مع نفسي.

وقعَ جدلٌ حتَّى الموت، وكنتُ أنا ضدَّ نفسي. من جهة، تقدَّمتُ بحُجَّةٍ تقول إنَّ التكنولوجيا الافتراضيَّة خلقَت انفجارًا ممَّا يجعل ما فعلناه أهمَّ من أيِّ وقتٍ مضى. لكنِّي فنَّدتُ هذه الحُجَّة بقَولي إنَّ هذا قد يكون صحيحًا، غير أنَّ التغييرات التصميميَّة التي أحضرتها هذه التكنولوجيا، ستجعل منتجاتنا قديمةً في هذه السوق. صارعتُ نفسي لأسابيع قبل أن أتوصَّل إلى نتيجة أنَّ الأمور تتغيَّر بسرعةٍ كافية بحيث تضطرُّنا إلى إجراء تغييراتٍ كبيرة على بُنية مُنتَجنا لنبقى في القمَّة. إنَّ مفتاح الإجابة عن السؤال الجوهريِّ كان معرفة حالة الفريق. هل كان أعضاؤه مستعدِّين لتحدٍّ عملاقٍ آخر؟ أو هل كانوا في نهاية طريقٍ طويلٍ جدًّا؟ قرَّرتُ أن أجلبَ تقاريري المباشرة إلى أعضاء الفريق وأسألهم عن رأيهم في الموضوع. كانت إجاباتهم واضحة: اختارَ الجميع خيارَ البيع ما عدا شخصًا واحدًا شعر بأنَّ الفرصةَ التي أمامنا كانت لا تزال كبيرة. كان الأمر كلُّه الآن مسألة سعر. لكنْ أيُّ سعر؟

بعد مناقشةٍ مطوَّلة مع جون أوفاريل، قرَّرتُ أنَّ السعر الملائم لبيع الشركة كان ١٤ دولارًا للسهم، أو ما يُعادل ١.٦ مليار دولار. رجعتُ بهذا الرقم مرَّةً أُخرى إلى المجلس الذي شعر أعضاؤه بأنَّ السعر مرتفعٌ جدًّا، وأنَّه من غير المرَجَّح أن نقدرَ على استدراج عروض بهذا المستوى، لكنَّهم مع ذلك كانوا يؤيِّدونني. اتَّصلتُ ثانيةً بجميع المشتَرين المحتَملين وأخبرتهم بأنَّنا سنقبل العطاءات التي بقيمة ١٤ دولارًا أو أكثر. ولم يقبل أحدٌ عرضنا.

مرَّ شهرٌ دون أن أسمعَ كلمةً واحدة، فاعتقدتُ أنَّ محادثات الدمج والاستحواذ قد انتهت. بدأتُ التركيز على كيفيَّة إجراء التغييرات الضروريَّة لنبقى شركة منافِسة. ثمَّ تلقَّيتُ اتِّصالًا من بوب بوشا (Bob Beauchamp)، المدير التنفيذيِّ لبرمجيَّات بي. أم. سي (BMC). عرض علينا ١٣.٥ دولارًا للسهم. بقيتُ على موقفي الحازم: "بوب، هذا عظيم، لكنَّ الرقم هو أربعة عشر دولارًا للسهم ". قال بوب إنَّ عليه أن يفكِّر في الأمر. اتَّصل بعد يومين وعرض ١٤ دولارًا للسهم. يا للروعة! لقد حصلنا على ما لم نكن نتوقَّع الحصول عليه.

اتَّصلتُ أنا وجون حالًا بجميع الراغبين في الشراء لنُعلِمهم أنَّ لدينا عرضًا كنَّا نخطِّط لقبوله. كانت شركة هيوليت پاكارد لا تزال مهتمَّة، وعرضَت ١٣.٥ دولارًا للسهم في محاولةٍ للتَّحقُّق من أنِّي لم أكن أراوغ. أجبتُ أنِّي بوصفي مديرًا تنفيذيًّا لشركةٍ مساهمة عامَّة، لا يمكنني قبول عرضٍ أقلَّ قيمة. عرضت هيوليت پاكارد في نهاية المطاف ١٤.٢٥ دولارًا، أو ١.٦٥ مليار دولار نقدًا، فقبلنا الصفقة.

عندما انتهى كلُّ شيءٍ أخيرًا- الطريق الطويل من لاودكلاود إلى أوپسوير- لم أستطع أن أصدِّق أنِّي بعتُ ما استغرقتُ في بنائه ثماني سنوات، وكلَّ قوَّة حياتي. كيف كان ممكنًا أن أفعلَ هذا؟ كنتُ مريضًا ولم أستطع النوم. كما أنِّي كنتُ أتصبَّب عرقًا باردًا، وتقيَّأتُ وبكيت. ثمَّ أدركتُ أنَّ ذلك كان الأمر الأكثر ذكاءً الذي فعلته في حياتي المهنيَّة كلِّها. لقد بَنينا شيئًا من لا شيء ثمَّ رأيناه يعود إلى لا شيء، ثمَّ بنيناه ليكون امتيازًا بقيمة ١.٦٥ مليار دولار.

شعرتُ في تلك المرحلة كأنَّ حياتي في مجال الأعمال انتهت. لقد وظَّفتُ أفضل الأشخاص الذين عرفتهم، أو استطعتُ أن أجدهم، ومررتُ بكلِّ مرحلةٍ من المراحل، من التأسيس إلى كوننا شركة مساهمة عامَّة، إلى البيع. لن أشعر دون شكٍّ بالقيام بأيِّ جزءٍ من تلك المراحل ثانيةً. لكنِّي تعلَّمتُ كثيرًا. بدا قيامي بأيِّ عمل آخر أشبه بالضياع، ثمَّ خطرت لي فكرة بناء نوعٍ جديدٍ من شركاتِ رأس المال الجريء.

سنبحث هذه الفكرة في الفصل ٩، لكن أوَّلًا، ستتناول الفصول ٤ إلى ٨ معظم ما تعلَّمته تقريبًا إلى الآن، فضلًا عن بعض قصص الحرب الجديدة من واقع خبرتي في إدارة لاودكلاود وأوپسوير.

الفصل ٤

عندما تنهار الأمور

"هناك أُطُرٌ مختلفة يمكن أن يستخدمها المرءُ لفهم السؤال الغامض مقابل السؤال المحدَّد. وفي الرياضيَّات تنطبق هذه المقارنة ما بين الحسابات الدقيقة والإحصاء. في العالم المحدَّد، تسيطر الحسابات الدقيقة لأنَّ في وُسعك حساب أمور محدَّدة بدقَّة بالغة. فعندما ترسل صاروخًا إلى القمر، ينبغي أن تحسبَ بالتحديد مكان وجوده في كلِّ الأوقات. والأمرُ لا ينطبق على المشروع الناشئ الذي يخضع للتَّكرار، حيث يُطلَقُ الصاروخُ ثمَّ تُعرَفُ الأمورُ خطوةً بخطوة. هل سترسله إلى القمر؟ إلى المشتري؟ هل سيهيمُ في الفضاء؟ رأينا العديد من الشركات في تسعينيَّات القرن الماضي تُقيم حفلات إطلاق، ولكن لم تكن تحسب حسابًا للهبوط.

إلَّا أنَّ المستقبلَ غير المحدَّد هو مستقبلٌ تكون فيه الاحتماليَّات والإحصائيَّات هما الشكلان المسيطران بهدف فهم الأمور المعقولة في العالم. والمنحنيات الإحصائيَّة والتحرُّكات العشوائيَّة هي التي تحدِّد ما سيكون عليه المستقبل. ويقول الجدلُ التعليميُّ إنَّ على المدارس الثانويَّة أن تتخلَّص من حساب التفاضل والتكامل وتستبدل به علم الإحصاء، وهو علمٌ مهمٌّ ومفيد في الواقع. وهناك انتقالٌ قويٌّ نحو الفكرة القائلة إنَّ الطرق الإحصائيَّة في التفكير هي التي ستقود المستقبل".

بيتر تيل (Peter Thiel)

عندما كنتُ أحاول بَيع الجزء المتعلِّق بخدمات الحوسَبة السحابيَّة من أعمال لاودكلاود، اجتمعتُ مع بِل كامپل لأُطلعَه على آخر المستجدَّات في ما يتعلَّق بالمرحلة التي وصلتُ إليها من الصفقة. كانت الصفقة مهمَّة وحاسمة لأنَّ الشركةَ كانت بالتَّأكيد ستعلنُ إفلاسَها من دونها.

بعد أن أطلعتُ بِل على المرحلة التي وصلنا إليها مع الطرفين المهتَمَّين، إي. دي. أس وآي. بي. أم، صمتَ برهةً ثمَّ حدَّق فيَّ وقال: "يا بن، عليك أن تفعل شيئًا آخر علاوة على مفاوضات الصفقة، وعليك أن تفعلَه وحدك مع محاميك: عليك أن تُعِدَّ الشركة للإفلاس". لمراقبٍ موضوعيّ، بدا كلامُه كأنَّه كان ينصحني بحكمةٍ وحذر أن أضعَ خُطَّة طوارئ. لكنْ كان هناك شيءٌ في صوته وعينَيه يقول شيئًا مختلفًا: إنَّ خُطَّة الطوارئ هي التي ستكون الخُطَّة المعتمَدة.

أعاد حديثي معه إلى ذهني قصَّة رواها لي أحد الأصدقاء عن أخيه الطبيب الشابّ. أتى رجلٌ في الخامسة والثلاثين من عمره لرؤية شقيق صديقي، وكان منظره مريعًا. كانت عيناه غائرتَين، وجلده رماديًّا. عرف الطبيب الشابُّ أنَّ خطأً ما وقع، لكنَّه لم يستطع تحديده، لذا استدعى زميلًا أكبر سنًّا للمساعدة في التشخيص. فحص الطبيب الأكثر خبرةً الرجل، ثمَّ صرفَه. بعدها التفت إلى الطبيب الشابِّ وقال: "إنَّه ميِّت". ذُهِل الطبيب الشابّ: "كيف تقول هذا؟ لقد خرج من هنا ماشيًا على قدمَيه حيًّا!" فأجاب الطبيب الأكبر سنًّا: "إنَّه لم يمت بعدُ، لكنَّه بحُكم الميِّت. لقد أصابته نوبةٌ قلبيَّة، وعندما يُصاب الأشخاص في ذلك العمر المبكِّر بنوبةٍ قلبيَّة، لا تكون أجسادهم بالمرونة الكافية لاسترداد الصحَّة، وهو لن يستردَّ عافيته. إنَّه ميِّت". وبعد ثلاثة أسابيع تُوُفِّيَ المريض.

شعرتُ بأنَّ بِل كان يقول لي إنَّه مع كلِّ محاوَلاتي لإبرام الصفقة، فقد سبقَ أن صرتُ في عداد الموتى، وأنِّي لم أكن أعرف ذلك. كان من الصعب جدًّا عليه أن يقولَ لي هذا الكلام؛ فأفضل الأصدقاء فقط هم مَن يستجمعون شجاعتهم للإعلان عن أخبار رهيبة إلى هذا الحدّ. وكان من الصعب عليَّ أن أسمعَ هذا الكلام. غير أنَّه أخبرني بذلك لأكونَ مستعدًّا

عاطفيًّا ولأُعِدَّ الشركة ماليًّا للجنازة المحتَّمة. إنَّ احتمال إبرام صفقة تنقذ الشركة كانت أقرب إلى الصفر في الشتاء القاسي الذي عصفَ بصناعة التكنولوجيا. كانت الاحتمالات الأكبر هي موتي.

لم أضع في حسابي قَطُّ خُطَّة الطوارئ تلك. في المرحلة الثالثة للاودكلاود التي بدت مستحيلة؛ وفي أثناء عمليَّات الاكتتاب، تعلَّمتُ درسًا مهمًّا: يجب ألَّا يخاطر المديرون التنفيذيُّون في المشاريع الناشئة. عندما تبني شركةً ما، عليك أن تؤمن بأنَّ هناك جوابًا، ولا يمكنك أن تُولي اهتمامك احتماليَّات العثور عليه. كلُّ ما عليك فعلُه هو العثور عليه. لا يهمُّ ما إذا كانت الفرص هي تسعة من عشرة أو واحدًا من ألف- المهمَّة الملقاة على عاتقك هي نفسها.

في النهاية، وجدتُ الجواب وأكملنا الصفقة مع إي. دي. أس، ولم تُعلن الشركة إفلاسها. لم أكن غاضبًا من بِل. وإلى يومنا هذا أُقدِّر بصدق إعلامي بالحقيقة بشأن الاحتمالات. لكنِّي لا أومن بالإحصائيَّات، بل أومن بالحسابات **الدقيقة**.

يسألني الناس دائمًا: "ما السرُّ الذي يجعل شخصًا ما مديرًا تنفيذيًّا ناجحًا؟" ليس هناك سرّ، لكن إذا كان لمهارةٍ واحدة أن تبرز، فهي القدرة على التركيز واتِّخاذ الخطوة الأفضل في وقت لا تُعرَف فيه الخطوات اللاحقة. إنَّها اللحظات التي تشعر فيها بوضوح بأنَّك تريد الاختباء أو الموت، والتي تستطيع فيها أن تقوم بأكبر تأثير بوصفك مديرًا تنفيذيًّا. في ما تبقَّى من هذا الفصل، سأُقدِّم بعض الدروس عن كيفيَّة المثابرة وسط الصراع دون التخلِّي عن عملك، ودون أن تتقيَّأ كثيرًا.

في حين تركِّز معظم كتُب الإدارة على كيفيَّة القيام بالأعمال بصورةٍ صحيحة لكي لا تفشل، فإنَّ هذه الدروس تقدِّم إليك نظرةً ثاقبة لما يجب أن تقوم به بعد أن تكون قد فشلت. الخبرُ السارُّ هو أنَّ لديَّ خبرة وافرة بهذا الخصوص، وكذلك لدى كلِّ مديرٍ تنفيذيٍّ آخر.

كتبتُ هذا الجزء أوَّلًا رغم أنَّه يعالج بعض القضايا الحرجة في المرحلة الأخيرة، مثل كيفيَّة إقالة موظَّفٍ إداريّ، وكيفيَّة إنهاء خدمات الموظَّفين. عند معالجة هذه المسائل، فأنا أتبع مبدأ بوشيدو (Bushido) الأوَّل- أسلوب المحارب: أبقِ الموت في ذهنك في كلِّ الأوقات. إذا أبقى المحارب الموتَ في ذهنه في كلِّ الأوقات، وعاش كما لو أنَّ كلَّ يومٍ هو يومُه الأخير، فسيتصرَّف تصرُّفًا صحيحًا في كلِّ ما يفعله. وبالمثل، إذا وضعَ مديرٌ تنفيذيٌّ هذه الدروس في الحسبان، فسيُحافظ على التركيز الصحيح عند التوظيف والتدريب وبناء ثقافة العمل.

الصراع

يبدأ كلُّ رياديٍّ شركته برؤيةٍ واضحة للنَّجاح. فأنتَ ستخلق بيئةً رائعة، وتوظِّف أذكى الأشخاص لينضمُّوا إليك، وستبنون معًا أجمل مُنتَجٍ يُثلج قلوبَ العملاء، ويجعل العالم أفضل بقليل. سيكون الوضع مذهلًا جدًّا.

ثمَّ بعد أن تعملَ ليلًا ونهارًا لتحوِّل رؤياك إلى واقعٍ عمليّ، ستستيقظ لتجد أنَّ الأمور لم تجرِ كما خطَّطتَ لها، ولم تنمُ شركتك كما في الخطاب الذي ألقاه جاك دورسي (Jack Dorsey) والذي استمعتَ إليه عندما بدأت، وسيواجه مُنتَجك مشكلاتٍ ستكون معالجتُها صعبةً جدًّا. ليسَتِ السوق تمامًا حيث كان يُفترَض أن تكون، كما أنَّ موظَّفيك يفقدون الثقة، وبعضهم ترك العمل، وهؤلاء الذين تركوا العمل كانوا إلى حدٍّ ما أذكياء وجعلوا الذين بقوا يتساءلون ما إذا كان من المنطقيِّ البقاء. انخفضت السيولة النقديَّة لديكم، والمستثمر في شركتكم يقول لك إنَّ من الصعب جمع المال نظرًا إلى الكارثة الاقتصاديَّة الأوروبيَّة الوشيكة. وها أنت قد خسرتَ معركةً تنافسيَّة وولاءَ عميلٍ وموظَّفًا مميَّزًا وأنت تشعر الآن بأنْ لا حلول لمشكلاتك، بينما يمرُّ الوقت بسرعة. أين أخطأتَ؟ ولماذا لم تؤدِّ شركتك المطلوب على النحو المرجوِّ منها؟ وهل لديك إمكانات كافية لتقوم بهذا العمل؟ بينما تصيرُ أحلامُك كوابيسَ، ستجد نفسك في صراع.

بشأن الصراع

"الحياة هي صراعٌ"
- كارل ماركس (KARL MARX)

الصراعُ هو عندما تتساءل عن سبب تأسيس الشركة أصلًا.

الصراعُ هو عندما يسألك الناس عن أسباب عدم تخلِّيك عن العمل، وأنتَ لا تعرفُ الجواب.

الصراعُ هو عندما يعتقد موظَّفوك أنَّك تكذب، وتعتقدُ أنت أنَّهم قد يكونون على صواب.

الصراعُ هو عندما يفقدُ الطعامُ مذاقَه.

الصراعُ هو عندما لا تعتقدُ أنَّه ينبغي لك أن تكونَ المدير التنفيذيَّ في شركتك. الصراعُ هو عندما تعرف أنَّك غير مستعدٍّ لتأدية عملك، بينما لا يمكن الاستغناء عنك. الصراعُ هو عندما يشعرُ الجميعُ بأنَّك غبيّ، دون أن يُقيلَك أحدٌ. الصراع هو عندما تصير الشكوك الذاتيَّة كراهيةَ الذات.

الصراعُ هو عندما تُجري حديثًا مع أحد الأشخاص، ولا تستطيع أن تسمع كلمة ممَّا يقوله؛ لأنَّ كلَّ ما تسمعه هو الصراع.

الصراعُ هو عندما تريد أن يتوقَّف الألم. الصراعُ هو التعاسة.

الصراعُ هو عندما تذهب في عطلة لتشعر بالتحسُّن لكنَّ شعورك يصبح أسوأ.

الصراعُ هو عندما تكون مُحاطًا بالناس وأنت وحيدٌ تمامًا. الصراع لا يرحم.

الصراعُ هو أرض الوعود المنكوثة والأحلام المسحوقة. الصراعُ هو العَرَق البارد. الصراعُ هو عندما تغلي أحشاؤك حتَّى إنَّك تشعر بأنَّك ستبصق دمًا.

الصراعُ ليس الفشل، بل يُسبِّب الفشل، لا سيَّما إذا كنتَ ضعيفًا دائمًا. ليس معظم الناس أقوياء بما فيه الكفاية.

كلُّ رياديٍّ عظيم، من ستيف جوبز إلى مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg) عانى الصراع، وصارع فعلًا، فأنت لست وحدك. غير أنَّ هذا لا يعني أنَّك ستنجح، فربَّما لا تنجح. لذا فهو صراع.

الصراعُ هو من حيثُ تأتي العَظَمة.

بعضُ الأُمور التي قد تساعد (أو لا تساعد)

ليس هناك حلٌّ للصراع، لكن إليكم بعض الأمور التي ساعدَتني:

- **لا تحمِلْ كلَّ الأعباء على كاهلك.** من السهل أن تعتقد أنَّ الأمور التي تزعجُك ستُزعج موظَّفيك أكثر منك. غير أنَّ هذا ليس صحيحًا، بل العكس هو الصحيح. لا أحد يتحمَّل الخسائر أكثر من الشخص الذي يتحمَّل المسؤوليَّة الكبرى. ولا أحد يشعر بثقلها أكثر منك. لن تتمكَّن من مشاركة كلِّ الأعباء، لكن شاركْ كلَّ عبءٍ يمكنك مشاركته. استَدعِ أكبر عددٍ من العقول لحلِّ المشكلات حتَّى لو كانت المشكلات تعرِّضُك لتهديدٍ وجوديّ. عندما كنتُ أُدير أوپسوير، وكنَّا نخسر الكثير من الصفقات التنافسيَّة، دعوتُ إلى اجتماعٍ لجميع الموظَّفين، وقلتُ للشركة كلِّها إنَّنا كنَّا نخسر بصورةٍ سيِّئة، وإنْ لم نوقِفِ النزف فسنموت. لم يتراجع أحد، وتضافَرت جهود أعضاء الفريق، وبنوا مُنتَجًا رابحًا، وأنقذوا حياتي.
- **هذه ليست لعبة الضاما المسلِّية، بل لعبة الشطرنج المعقَّدة.** تميل الأعمال التجاريَّة التكنولوجيَّة إلى كونها معقَّدة جدًّا. تتحرَّك التكنولوجيا الأساسيَّة، وكذلك المنافَسة، كما تتحرَّك الأسواق، ويتحرَّك الناس أيضًا. لذا هناك دائمًا تحريك، كما في لَعِب الشطرنج ذي الطبقات الثلاث في فيلم ستار تريك (Star Trek). هل تعتقد أنَّه لن تكون لديك عمليَّات تحريك؟ ما رأيك بإعلان شركتك شركة عامَّة لديها مليونا دولار إيرادات العام الماضي، و٣٤٠ موظَّفًا وخُطَّة للحصول على ٧٥ مليون دولار من الإيرادات للسنة المقبلة؟ أنا تحرَّكتُ بهذا الشكل في سنة ٢٠٠١م التي كانت تُعدُّ أسوأ وقتٍ لتصير شركةُ تكنولوجيا شركةً عامَّة. لقد اتَّخذتُ هذه الخطوة مع أنَّه لم يكن ما بقيَ لديَّ من النقد كافيًا أكثر من ستَّة أسابيع. هناك دائمًا حركة.
- **استَمِرَّ في العمل مدَّةً كافية؛ فقد يُحالفك الحظّ.** في لعبة التكنولوجيا، الغَدُ لا يُشبه اليومَ بتاتًا. إذا استمررْتَ في العمل بما يكفي لترى الغد، فقد تنالُ الجواب الذي يبدو مستحيلًا اليوم.
- **لا تأخُذِ الأمورَ على مَحملٍ شخصيّ؛ فالمأزق الذي أنت فيه الآن قد يكون خطأك.** أنت هو مَن وظَّف الناس واتَّخذ القرارات، لكنَّك كنتَ تعرفُ أنَّ العمل خطيرٌ عندما قبلتَه. الجميعُ يرتكب الأخطاء، وكلُّ مديرٍ تنفيذيٍّ يرتكبُ آلاف الأخطاء. إنَّ تقييم نفسك بعلامة الرسوب لن يفيد.
- **تذكَّر أنَّ هذا هو الفرق ما بين الرجال والفتيان.** إذا أردتَ أن تكونَ عظيمًا، فهذا هو التحدِّي. وإذا لم ترغب في أن تكونَ عظيمًا، فما كان ينبغي بتاتًا أن تؤسِّس شركة.

النهاية

عندما تكون في صراعٍ، لا يكون أيُّ شيءٍ سهلًا، ولا أيُّ شيء صحيحًا. لقد سقطتَ في الهاوية وقد لا تخرج منها بتاتًا. في تجربتي الخاصَّة، كنتُ سأخسر كلَّ شيءٍ لولا بعض الحظِّ والمساعدة غير المتوَقَّعَين.

إلى كلِّ مَن في هذا العمل، أتمنَّى لكم أن تجدوا الشجاعة والسلام.

على المديرين التنفيذيِّين
أن يقولوا الحقائق كما هي

أحد دروس الإدارة الأهمّ للمؤسِّس/المدير التنفيذيِّ هو عدم الاعتماد كليًّا على الحَدْس. إنَّ أعظم تحسينٍ شخصيٍّ حدث لي بوصفي مديرًا تنفيذيًّا، كان في اليوم الذي توقَّفتُ فيه عن كوني إيجابيًّا جدًّا.

بوصفي مديرًا تنفيذيًّا شابًّا، شعرتُ بالضغوط- ضغوط الموظَّفين الذين يعتمدون عليّ، وضغوط عدم معرفة ما كنتُ أفعله، وضغوط كوني كنتُ مسؤولًا عن عشرات ملايين الدولارات من أموال الناس. ونتيجةً لهذه الضغوط، تقبَّلتُ الخسائر بصعوبة. إذا كنَّا قد فشلنا في كسب عميلٍ ما، أو تأخَّرنا عن موعدٍ ما، أو شحنَّا مُنتجًا لم يكن تمامًا المنتَج الصحيح- فهي أمور كانت تُنهِكُني. وكنتُ أعتقد أنِّي سأجعل المشكلةَ أسوأ بنقل ذلك العبء إلى الموظَّفين لديَّ. بدلَ ذلك، اعتقدتُ أنَّ عليَّ أن أُظهِر سلوكًا إيجابيًّا مشرقًا، وأحشد طاقات دون أعباء إلى النصر. كنتُ مخطئًا تمامًا.

أدركتُ خطأي في أثناء حديثٍ أجريتُه مع شقيق زوجتي، كارثو، الذي كان يعمل في ذلك الوقت لدى شركة إيه. تي آند تي (AT&T) في وظيفة عاملٍ لتركيب خطوط الهواتف (إنَّه أحد هؤلاء الرجال الذين يتسلَّقون الأعمدة). كنتُ قد قابلتُ أحد الإداريِّين الرئيسيِّين في إيه تي آند تي، وسأدعوه فرِد (Fred)، وكنتُ متلهِّفًا إلى معرفة ما إذا كان كارثو يعرفه. قال كارثو: "نعم، أنا أعرف فرِد. إنَّه يأتي مرَّة كلَّ ثلاثة أشهرٍ تقريبًا ليبثَّ شعاعًا من البهجة في عملي". في تلك اللحظة، عرفتُ أنِّي كنتُ أفشل في تحقيق النجاح لشركتي لأنِّي كنتُ إيجابيًّا أكثر ممَّا ينبغي.

كنتُ أجعلُ الجميعَ في حالة معنويَّة مرتفعة بإبراز الإيجابيَّات وتجاهُل السلبيَّات. غير أنَّ فريقي كان يعرف أنَّ الواقع مختلفٌ جدًّا عمَّا كنتُ أصِفُه. لقد رأوا بأنفسهم أنَّ العالم ليس ورديًّا كما كنت أصفه، بل كان عليهم أيضًا أن يستمعوا إليَّ وأنا أبثُّ البهجة فيهم في كلِّ اجتماعٍ للشركة.

لماذا ارتكبتُ خطأً كهذا؟ ولماذا كان خطأً فادحًا؟

وهمُ الإيجابيَّة

لمَّا كنتُ الشخص الأعلى منصبًا في الشركة، اعتقدتُ أنِّي الأكثر قدرةً على التعامُل مع الأخبار السيِّئة. غير أنَّ العكس كان هو الصحيح: لم يكن أحدٌ يتلقَّى الأخبار السيِّئة بصعوبة أكثر ممَّا أفعل أنا. كان المهندسون يتجاهلون بسهولةٍ أمورًا التي كانت تُبقيني مستيقظًا طَوال الليل. في النهاية، كنتُ أنا المدير التنفيذيَّ المؤسِّس، أيْ كنتُ "متزوِّجًا" الشركة. إذا ساءت الأمور إلى درجةٍ مريعة، كان في وُسعهم أن يتركوا العمل، لكنِّي لم أكن أستطيع ذلك. نتيجةً لذلك، كان الموظَّفون يتعاملون مع الخسائر بصورةٍ أفضل.

والأكثر غباءً من ذلك هو اعتقادي أنَّ مهمَّتي ووظيفتي كانتا فقط أن أقلقَ بشأن مشكلات الشركة. لو كنتُ أفكِّر بصورةٍ أوضح، لأدركتُ أنَّ من غير المعقول أن أكونَ أنا الوحيد الذي يقلق بشأن المنتَج مثلًا على أساس أنَّه المنتَج غير الصحيح؛ لأنِّي لم أكن أنا الذي كتبَ كود البرمجة الكفيل بإصلاحه.

كانت الفكرة الأفضل بكثير أن أعطي المشكلةَ ليس فقط إلى الأشخاص القادرين على معالجتها، بل أيضًا الذين كانوا

سيُبدون حماسًا شخصيًّا ولديهم الدافع للقيام بذلك. مثلٌ آخر: إذا كنَّا قد خسرنا مشروعًا كبيرًا، وجبَ على المنظَّمة كلِّها أن تعرفَ السببَ حتَّى نتمكَّن معًا من إصلاح الأمور التي كُسِرَت في مُنتَجاتنا، وفي عمليَّات التسويق والبيع. لو أصررتُ على الاحتفاظ بالانتكاسات لنفسي، لما كانت هناك أيَّة وسيلةٍ لإحياء العمليَّة وتحسينها.

لماذا يُعدُّ قول الحقيقة أمرًا إلزاميًّا ومُلِحًّا

هناك ثلاثة أسبابٍ رئيسيَّة تجعل من التزامك الشفافيَّة في ما يتعلَّق بمشكلات شركتك أمرًا منطقيًّا:

١. الثقة

دون الثقة ينقطع التواصل. وبصورةٍ أكثر تحديدًا:

في أيِّ تفاعلٍ بشريّ، يتناسب مقدار التواصل المطلوب تناسُبًا عكسيًّا مع مستوى الثقة.

فكِّروا في ما يلي: إذا كنتُ أثقُ بك ثقةً كاملة، فلن أُطالبك عندئذٍ بأيِّ تفسيرٍ أو أتواصل معك بشأن أعمالك مهما كانت؛ لأنِّي أعرف أنَّ كلَّ ما تقوم به هو لمصلحتي. من جهةٍ أُخرى، إذا كنتُ لا أثق بك بتاتًا، فلن يكونَ لأيِّ قدرٍ من الكلام أو الشرح أو التعليل أيُّ تأثيرٍ فيَّ؛ لأنِّي لا أثق بأنَّك تقول الحقيقة.

في سياق الشركة، هذه نقطة حاسمة. عندما تنمو الشركة، يصيرُ التواصل التحدِّيَ الأكبر لها. إذا كان الموظَّفون يثقون بالمدير التنفيذيّ، فإنَّ التواصل عندئذٍ سيكون أكثر فاعليَّة بكثير ممَّا لو كانوا لا يثقون به. إنَّ قولَ الأمور كما هي جزءٌ أساسيٌّ مهمٌّ في بناء هذه الثقة. وقدرة المدير التنفيذيِّ على بناء هذه الثقة بمرور الوقت هي في الغالب الفرقُ ما بين الشركات التي تُحسنُ إنجازَ أعمالها والشركات الفوضويَّة.

٢. كلَّما كان عدد العقول التي تعالج المشكلات الصعبة أكثر، كان ذلك أفضل

إذا أردتَ بناء شركة تكنولوجيا كبيرة، فعليك أن توظِّفَ عددًا لا يُصدَّق من الأشخاص الأذكياء. إنَّه هدرٌ كامل إذا ما كان لديك العديدُ من العقول الكبيرة دون أن تسمح لهم بالعمل على حلِّ أكبر مشكلاتك. لا يستطيع العقل مهما كان كبيرًا أن يحلَّ مشكلةً لا يعرف عنها شيئًا. وكما يشرحها مبرمجو الحاسوب ومستخدموه: "كلَّما كانت هناك عيونٌ كافية، بدَتِ الأخطاء ضئيلةً".

٣. الثقافة الجيِّدة هي أشبَه ببروتوكول توجيه المعلومات (Routing Information Protocol- RIP): تنتقل الأخبار السيِّئة بسرعة، والأخبار السارَّة ببطء.

إذا ما استقصيت أمورَ الشركات التي فَشِلت، فستجدُ أنَّ العديد من الموظَّفين كانوا يعرفون عن القضايا المميتة قبل أن تقتل هذه القضايا الشركة بوقتٍ طويل. وإذا كان الموظَّفون يعرفون عن هذه المسائل المميتة، فلماذا لم يتحدَّثوا بشأنها؟ غالبًا ما يكون الجواب هو أنَّ ثقافة الشركة لا تُشجِّع على انتشار الأخبار السيِّئة، لذا تبقى المعرفة راقدة حتَّى فوات أوان العمل.

إنَّ الثقافة السليمة هي التي تشجِّع الناس على مشاركة الأخبار السيِّئة. والشركة التي تناقش مشكلاتها علنًا وبحرِّيَّة، تستطيع أن تحلَّها بسرعة. كما أنَّ الشركة التي تتستَّر على مشكلاتها، تُحبِط كلَّ مَن له علاقة بها. إنَّ بند العمل الذي يحقِّق نتائج طيِّبة للمديرين التنفيذيِّين هو: ابنوا ثقافةً تُكافئ الأشخاص ولا تُعاقِبهم لكشفهم المشكلات علنًا حيث يمكن حلُّها.

والنتيجةُ المباشرة، احذَرْ من مُسلَّمات الإدارة التي تُثبِّطُ انتشار المعلومات بحرِّيَّة في شركتك. مثلًا، فكِّر في معيار الإدارة القديم: "لا تأتِ إليَّ بمشكلة دون أن تجلب الحلَّ معها". لكن ماذا لو أنَّ الموظَّف لا يعرف كيف يحلُّ مشكلةً مهمَّة؟ مثلًا، ماذا لو حدَّد مهندسٌ ما خللًا في الطريقة التي يُسوَّق بها مُنتَجٌ ما؟ هل تريده حقًّا أن يدفنَ تلك المعلومات؟ إنَّ حقائق بديهيَّة للإدارة كهذه قد تكون جيِّدة ليطمحَ الموظَّفون إليها، لكنَّها قد تكون أيضًا عدوًّا لتدفُّق المعلومات بحرِّيَّة- الذي قد يكون حاسمًا ومهمًّا لسلامة الشركة.

فكرةٌ أخيرة

إذا كنتَ تُدير شركة، فستخضعُ لضغوطٍ نفسيَّة ساحقة لتكونَ إيجابيًّا. قاوِمِ الضغوطَ وواجِهْ مخاوفَك، وقُلِ الحقيقةَ كما هي.

الطريقة الصحيحة
لإنهاء خدمات الموظَّفين

بعد مدَّة قصيرة من بيع أوپسوير لشركة هيوليت پاكارد، أجريتُ حديثًا مع المستثمر الأُسطوريِّ في المشاريع الناشئة، دوغ ليون (Doug Leone)، من شركة سيكويا كاپيتال (Sequoia Capital). طلب منِّي أن أروي له قصَّة انتقالنا من كوننا هالكين في نظر العالم إلى نتيجةٍ تُقدَّر بنحو ١.٦ مليار دولار دون إعادة الرسملة.

بعد أن رويتُ له التفاصيل- بما في ذلك عدَّة حالاتٍ من الإفلاس الوشيك، وسعر أسهمٍ بقيمة ٠.٣٥ دولار للسهم، وتداول أنباء صحفيَّة سيِّئة على نطاق واسع، وثلاث مرَّات من عمليَّات تسريح موظَّفين حيث فقدنا ما مجموعه أربع مئة موظَّف- كان أكثر ما أثار دهشته هو إنهاء الخدمات. في غضون عشرين سنة في مجال رأس المال الاستثماريّ، لم يسبق له أن رأى شركةً تستعيدُ عافيَتَها بعد إنهاء خدماتٍ متعاقبة وتحقِّق مخرجاتٍ بمليار دولار. اعترَف أنَّه كان يراهن في كلِّ مرَّةٍ ضدَّ قدرتنا على تخطِّي تلك الحالة. وحيث إنَّ تجربتي الوحيدة كانت الاستثناء الكبير، فقد كنتُ أحتاجُ إلى معلومات. سألتُه عن سبب فشل المشاريع الناشئة الأُخرى. أجابَ بأنَّ إنهاء الخدمات حطَّمت ثقافة الشركة. فبعد أن رأى الموظَّفون إنهاء خدمات أصدقائهم، لم تعدْ لديهم الرغبة في التضحية المطلوبة والضروريَّة لبناء الشركة. وقال إنَّه يمكن أن تنجوَ شركةٌ ما نتيجة إنهاءِ خدماتٍ منعزلة، لكنْ من غير المحتمل أن تشهدَ الشركة نجاحًا كبيرًا. ثمَّ أضاف قائلًا إنَّ بناء شركة ذات قيمة كبيرة بعد ثلاث حوادث إنهاء خدمات ضخمة متتالية ترافقها أنباء صحفيَّة بارزة رهيبة في صحيفتَي وول ستريت جورنال وبزنس ويك (Business Week)، كان انتهاكًا كاملًا لقوانين فيزياء رأس المال الاستثماريّ. أراد أن يعرفَ كيف فعلنا ذلك. بعد أن فكَّرتُ في سؤاله، أجبتُه بما يلي:

بالنظر إلى ما مضى، استَطَعْنا أن نحافظَ على الاستمراريَّة الثقافيَّة ونُبقي على أفضل موظَّفينا رغم العديد من عمليَّات إنهاء الخدمات الضخمة؛ لأنَّنا أنهَينا خدمات الأشخاص بالطريقة الصحيحة. قد يبدو هذا غريبًا؛ إذ كيف يمكنك أن تعملَ شيئًا خاطئًا في الأساس "بطريقةٍ صحيحة"؟ إليك الكيفيَّةَ التي فعلنا بها ذلك.

الخطوة ١: فكِّر تفكيرًا صحيحًا

عندما تفشل شركةٌ ما في تحقيق خطَّتها الماليَّة بحيث يكون عليها إنهاء خدمات الموظَّفين الذين صرفت وقتًا طويلًا وأموالًا طائلة لتوظيفهم، فإنَّ هذا عبءٌ إداريٌّ ثقيل. في أثناء إنهاء الخدمات الأولى في شركتنا، أذكر أنَّه أُحيلَ إليَّ بريدٌ إلكترونيٌّ متبادل بين مجموعة من الموظَّفين. في ذلك التبادل، كتب أحد الموظَّفين الأذكياء: "إمَّا أن يكون بن كاذبًا، وإمَّا أنَّه أحمق، أو كليهما". أذكرُ أنِّي قرأت ذلك وقلتُ لنفسي "أحمقُ بالتأكيد". في مثل أوقاتٍ كتلك، يصعبُ التركيز على المستقبل لأنَّ الماضي يُثقل كاهلك، لكنَّ هذا تمامًا ما يجب أن تفعله.

الخطوة ٢: لا تؤجِّل

عندما تقرِّر أنَّك ستُنهي خدمات أحدهم، فإنَّ الوقت المنقضي بين اتِّخاذ ذلك القرار وتنفيذه يجب أن يكون قصيرًا قدرَ

الإمكان. وإذا تسرَّب الخبر (وسيتسرَّب حتمًا إذا تأخَّرت)، فإنَّك ستواجه مجموعةً إضافيَّة من المشكلات. سيشكِّك الموظَّفون في نيَّات المديرين ويتساءلون ما إذا كان إنهاء الخدمات وشيكًا. وإذا كان المديرون لا يعلمون ذلك، فإنَّهم سيظهرون بمظهر الحَمقى. وإذا كان المديرون يعرفون ذلك، فإمَّا أن يكذبوا على الموظَّفين وإمَّا أن يُساهموا في التسرُّب أو يلتزموا الصمت ممَّا سيُثير اضطرابًا إضافيًّا. في لاودكلاود/أوبسوير، أسأنا إدارة هذه الديناميكيَّة في الجولة الأولى من إنهاء الخدمات، لكنَّنا صحَّحنا الأمورَ بحكمةٍ في الجولتَين التاليتَين.

الخطوة ٣: ليكُنْ واضحًا في ذهنك سبب إنهاء خدماتِ الأشخاص

عند إنهاء الخدمات، سيحاول أعضاء مجلس الإدارة أحيانًا أن يجعلوك تشعرُ شعورًا حسنًا بتفسير الأمور بصورةٍ إيجابيَّة لمصلحتك. فقد يقولون: "إنَّ هذا يُتيح لنا فرصةً كبيرة لمعالجة بعض مسائل الأداء وتبسيط الأعمال". ومع أنَّ هذا الكلامَ قد يكون صحيحًا، فإنَّ عليك ألَّا تدعه يجعل تفكيرك ورسالتك إلى الشركة مُبهَمة. فأنت تُنهي خدمات الأشخاص لأنَّ الشركة فشلت في تحقيق خُطَّتها. لو كان الأداء الفرديُّ هو المشكلة الوحيدة، لاتَّخذتَ إجراءً آخر. إنَّ أداء الشركة هو الذي فشل. وهذا التمييز مهمٌّ جدًّا لأنَّ الرسالة إلى الشركة وإلى الأشخاص المنتهية خدمتهم لا ينبغي أن تكون: "هذا عظيم، إنَّنا نعمل على تحسين الأداء". يجب أن تكون الرسالة: "فشلت الشركة، وللمُضيِّ قُدمًا نحن مضطرُّون إلى خسارة بعض الأشخاص الممتازين". قد لا يبدو الإقرار بالفشل أمرًا مهمًّا، لكن ثقوا بي أنَّه مهمّ. إنَّ ما يقوله المدير التنفيذيُّ لموظَّفيه كلَّ يوم هو "ثقوا بي". ثقوا بي: ستكون هذه شركة عظيمة. ثقوا بي: سيكون هذا أمرًا جيِّدًا لحياتكم المهنيَّة. ثقوا بي: سيكون هذا أفضل لحياتكم. إنَّ إنهاء الخدمات يحطِّم هذه الثقة. ولإعادة بناء الثقة، يجب أن تقول الحقيقة.

الخطوة ٤: درِّب المديرين الذين يعملون لديك

إنَّ الخطوة الأهمَّ في العمليَّة كلِّها هي تدريب فريق المديرين. إذا وضعتَ المديرين في هذا الموقف غير المريح دون تدريب، فإنَّ معظمهم سيفشل.

يبدأ التدريب بالقاعدة الذهبيَّة: يجب على المديرين أن يُنهوا خدمات موظَّفيهم. لا يمكنهم أن يوكلوا هذه المهمَّة إلى قسم الموارد البشريَّة أو إلى زميلٍ أكثر ساديَّة. لا يمكن الاستعانة بشركة خارجيَّة، بل يجب على كلِّ مدير أن يُنهي خدمات موظَّفيه.

لماذا يجب أن تكون صارمًا على هذا النحو؟ لماذا لا يُكلَّف المديرون الأكثر قدرةً على المجابهة بهذه المهمَّة نيابةً عن الجميع؟ لأنَّ الأشخاص لن يتذكَّروا كلَّ يومٍ عملوا فيه لشركتك، لكنَّهم بالتأكيد سيتذكَّرون اليوم الذي أقلتَهم فيه من عملهم. سيتذكَّرون كلَّ تفاصيل ذلك اليوم، وستكون هذه التفاصيل مهمَّةً جدًّا. إنَّ سُمعة شركتك وسُمعة المديرين الذين يعملون لديك يعتمدان على تصرُّفك بثقة، وعلى مواجهة الموظَّفين الذين وضعوا ثقتهم فيك وعملوا بجدٍّ لأجلك. فإذا وظَّفتني وعانيتُ كثيرًا في العمل لأجلك، فأتوقَّع أن تكونَ لديك الشجاعةُ لتُنهي بنفسك خدماتي.

بعد أن تكون قد أوضَحت أنَّ المديرين يجب أن يُنهوا خدمات موظَّفيهم بأنفسهم، تحقَّق من إعدادهم لأداء هذه المهمَّة:

١. يجب أن يشرحوا باختصار ما حدث، وأنَّ الفشل هو فشل الشركة وليس فشلًا شخصيًّا.

٢. يجب أن يكونَ واضحًا لديهم أنَّ الموظَّف قد تأثَّر كثيرًا، وأنَّ القرار غير قابل للتَّفاوُض.

٣. يجب أن يكونوا مهيَّئين تمامًا، ولديهم كافَّة التفاصيل عن المنافع والدعم اللَّذين ستقدِّمهما الشركة.

الخطوة ٥: خاطِبِ الشركةَ كلَّها

قبل تنفيذ عمليَّة إنهاء الخدمات، يجب على المدير التنفيذيِّ أن يخاطبَ الشركة. كما ينبغي أن يقدِّمَ المديرُ التنفيذيُّ الرسالة الشاملة التي توفِّر السياق المناسب والحماية للمديرين. فإذا أدَّيتَ عملَك حسنًا وبطريقة صحيحة، فستسهِّل على المديرين أداءَ وظائفهم. تذكَّر ما قاله لي بِل كامبل، المدير التنفيذيُّ لشركة إنويت- الرسالة التي توجِّهها هي إلى الموظَّفين الباقين. سيُبدي الموظَّفون الباقون اهتمامًا بالغًا بالكيفيَّة التي ستُعامل بها زملاءهم. ستكون لدى العديد من الذين ستُنهي خدماتهم علاقاتٌ وثيقة بالأشخاص الباقين، لذلك عامِلْهم بمستوى لائقٍ من الاحترام. ومع ذلك، على الشركة المضيُّ قُدُمًا، فكُنْ حذرًا من المبالغة في الاعتذار.

الخطوة ٦: كُنْ حاضرًا

بعد أن تكونَ قد ألقيتَ كلمتَك وأخبرتَ الشركةَ بأنَّك ستُنهي خدمات كثيرين منهم، فلن تشعرَ بالرغبة في الاختلاط بالناس والتحدُّث إليهم، بل ستشعر كأنَّك ترغب في الذهاب إلى مكانٍ تغيبُ فيه عن الوعي، غير أنَّك لن تفعلَ ذلك. كُنْ حاضرًا معهم وبينهم وشاركهم الحديث لأنَّ الأشخاص يريدون أن يروك، وأن يروا ما إذا كنتَ تهتمّ. يريدُ الأشخاص الذين أنهيتَ خدماتهم أن يعرفوا ما إذا كانت لا تزال تربطُهم علاقةٌ بك وبالشركة. تحدَّثْ إليهم وساعِدْهم على حَمْلِ أشيائهم الخاصَّة إلى سيَّاراتهم. عرِّفهم أنَّك تقدِّر جهودهم.

الاستعداد لصرفِ مسؤولٍ إداريّ

عندما تستقطب مسؤولًا إداريًّا فإنَّك ترسم صورةً جميلةً لمستقبله في شركتك، وتصف بعمقٍ وبألوانٍ مُفعمة بالحيويَّة كم هو رائعٌ له أن يقبلَ عرضَك، وكم سيكون من الأفضل له أن ينضمَّ إلى شركتك بدلَ الشركة حيث يعمل. ثمَّ تدركُ في أحد الأيَّام أنَّ عليك أن تصرفَه من العمل. كيف تُوَفِّق ما بين الاثنين أيُّها المدير التنفيذيّ؟

يتبيَّن أنَّ الخطوة الفعليَّة لصرف مسؤولٍ إداريٍّ تكون أسهل نسبيًّا مقارنةً بأيِّ تسريحٍ آخر من العمل. يتمتَّع المسؤولون الإداريُّون بالخبرة كونهم عملوا على تسريح آخرين من العمل، ويميلون إلى كونهم مهنيِّين. إنَّ صرف مسؤولٍ إداريٍّ بطريقةٍ صحيحة هو عمليَّةٌ مهمَّةٌ وأكثر تعقيدًا. فإذا لم تكن قد تعلَّمتَ الدروسَ الصحيحة، فستفعل ذلك ثانية وفي وقتٍ قريب.

السرُّ في صرف مسؤولٍ إداريٍّ بالطريقة الصحيحة هو الإعداد. وفي ما يلي عمليَّة من أربع خطوات تُعامِل وَفقها المسؤول الإداريَّ بإنصافٍ وتحسِّن وضعَ شركتك.

الخطوة ١: تحليلُ السبب الجذريّ

رغم أنَّ صَرفَ مسؤولٍ إداريٍّ ربَّما يكون بسبب سوء السلوك أو عدم الكفاءة أو الكسل، فإنَّ هذه الحالات نادرةٌ وسهلةٌ نسبيًّا. وما لم تكن عمليَّة التوظيف معيبة، فإنَّ هذه قد لا تكون الأسباب التي أوصلتك إلى هذه المرحلة. على هذا المستوى، تعملُ جميعُ الشركات تقريبًا على غَربَلةِ مجموعةِ المهارات المناسبة والدافع وسجلِّ الأداء السابق. أجل! إنَّ السبب الذي يدعوك إلى إقالة رئيس قسم التسويق ليس سوء أدائه، بل لأنَّك أنت سيِّئ.

بعبارةٍ أُخرى، الطريقة الخطأ في النظر إلى صرف مسؤولٍ إداريٍّ هي أن نحسبَه فشلًا إداريًّا، أمَّا الطريقة الصحيحة في النظر إلى صرف مسؤولٍ إداريٍّ فهي فشل نظام المقابلات. فالخطوة الأولى إذًا لصرف مسؤولٍ إداريٍّ بالطريقة الصحيحة هي اكتشاف سبب تعيينك الشخص الخطأ لشركتك.

ربَّما تكون قد أخطأتَ لأسبابٍ متنوِّعة:

- **كان أداؤك ضعيفًا في تحديد الوظيفة في المقام الأوَّل.** إذا كنتَ لا تعرفُ ما تريد, فمن غير المحتَمل أن تحصلَ على ما تريد. في معظم الأحيان، يوظِّف المديرون مسؤولين إداريِّين بناءً على فكرة مجرَّدة لما يرونه في المسؤول الإداريِّ. وغالبًا ما يؤدِّي هذا الخطأ إلى عدم تقديم المسؤول الإداريِّ الصفات الرئيسيَّة اللازمة لمصلحة الشركة.
- **وظَّفتَ شخصًا لعدم وجود نقاط ضعفٍ فيه وليس لوجود مَواطِن قوَّة.** هذه الطريقة شائعة عندما تجري عمليَّة توظيف قائمة على الإجماع. غالبًا ما تكتشف المجموعة نقاط الضعف لدى المرشَّح لكنَّها لا تعلِّق أهمِّيَّة كبرى بما يكفي على المجالات التي تريد من المسؤول الإداريِّ أن يكون فيها أفضل شخصٍ يؤدِّي دوره. لذا توظِّفُ مسؤولًا إداريًّا ليست لديه نقاط ضعفٍ حادَّة، بل هو شخصٌ عاديٌّ تريده أن يصيرَ كبيرًا. إذا لم تكن لديك أفضل مَواطِن قوَّة على مستوى العالم حيث تحتاج إليها، فلن تكونَ شركة من الطراز العالميّ.
- **وظَّفتَ لتوسيع الشركة بسرعةٍ كبيرة.** إنَّ النصيحة الخاطئة التي يُسديها المستثمرون في المشاريع الناشئة، والذين يستقطبون المسؤولين الإداريِّين إلى المديرين التنفيذيِّين، هي توظيف شخصٍ "أكبر" ممَّا هو مطلوب. "فكِّر في

السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة، وكيف ستغدو الشركة كبيرة" هكذا تبدو النصيحة السيِّئة عادةً. إنَّ لمن الرائع أن توظِّف أشخاصًا قادرين على إدارة منظَّمة واسعةِ النطاق، إذا كانت لديك منظَّمة كهذه، كما أنَّ من الرائع أن توظِّفَ أشخاصًا يعرفون كيف يطوِّرون منظَّمةً ما بسرعة إذا كنتَ مستعدًّا لتطوير شركتك سريعًا جدًّا. لكنْ إنْ كنتَ لا تريد ذلك ولستَ منظَّمة كبيرة، فستحتاج إلى شخصٍ يستطيع القيام بعمله للأشهر الثمانية عشر المقبلة. إذا وظَّفتَ شخصًا سيكون رائعًا بعد ثمانية عشر شهرًا لكنَّه سيكون سيِّئًا قبل ذلك، فإنَّ الشركة سترفضه قبل أن تكون لديه فرصة ليُظهر إمكانيَّاته. وسيتساءلُ موظَّفوك الآخرون: "لماذا أعطيناه جميع خيارات الأسهم هذه بينما هو لا يساهم في أيِّ شيء؟ يستحيل أن تتعافى من تلك الأنواع من الأسئلة. اتَّضحَ أنَّ المستثمرين في المشاريع الناشئة ومستقطبي الإداريِّين ليسوا أغبياء؛ بل تعلَّموا الدروس الخاطئة من الإخفاقات السابقة. ولتتعلَّم الدرسَ الصحيح، انظر "حالة خاصَّة من التوسُّع" و"الحالة الخاصَّة للنموِّ السريع" اللتين سأشرحهما قريبًا.

- **وظَّفتَ لملء وظيفةٍ عامَّة.** ليس هناك ما يُسمَّى مدير تنفيذيٌّ مميَّز، أو مدير تسويق مميَّز، أو مدير مبيعات مميَّز. هناك فقط مدير المبيعات المميَّز لشركتك للاثني عشر شهرًا إلى الأربعة والعشرين شهرًا المقبلة. تلك الوظيفة ليست مثل نظيراتها في مايكروسوفت أو فيسبوك. لا تبحث عن مُرشَّحين من وكالة العثور على "ممثِّلين"؛ فهذا ليس فيلمًا سينمائيًّا.
- **كان لدى المسؤول الإداريِّ النوعُ الخاطئ من الطموح.** سأصفُ في الفصل السادس الفرق ما بين الطموح الذي هدفه الشركة والطموح الشخصيّ. إذا كان لدى مسؤولٍ إداريٍّ النوعُ الخاطئ من الطموح، فقد ترفضه الشركة مع أنَّه يتمتَّع بمهاراتٍ مميَّزة.
- **لقد فشلتَ في دمج المسؤول الإداريّ.** إنَّ جلب شخصٍ جديدٍ إلى شركتك ليشغلَ منصبًا مهمًّا هو أمرٌ صعب؛ فالموظَّفون الآخرون سيُسارعون إلى الحكم عليه، وقد تكون توقُّعاته مُغايِرةً لتوقُّعاتك، وقد يكون العمل غير محدَّد. تحقَّق من مراجعة خُطَّة الدمج وتحسينها بعد أن تُقيل أحدَ الإداريِّين.

الحالة الخاصَّة للتوسُّع

السبب الشائع لصرف أحد الإداريِّين هو أنَّه لا يعود قادرًا على القيام بعمله على نحوٍ فعَّال عندما يتضاعف حجم الشركة أربع مرَّات؛ فعندما يتَضاعَفُ حجم الشركة، تصير الوظائف الإداريَّة وظائفَ جديدةً تمامًا. لذا ينبغي أن يتأهَّل الجميع من جديد للوظيفة الجديدة لأنَّ الوظيفة الجديدة والوظيفة القديمة ليستا الشيء نفسه. إنَّ إدارة منظَّمة مبيعات عالميَّة من مئتي شخص ليست مثل إدارة فريق مبيعات محلِّيٍّ من خمسة وعشرين شخصًا. وإذا كنتَ محظوظًا، سيكونُ الشخص الذي وظَّفتَه ليُدير فريق الخمسة والعشرين شخصًا قد تعلَّم كيفيَّة إدارة المئتي شخص. وإنْ لم يكن قد تعلَّم، عليك أن توظِّفَ الشخص المناسب للوظيفة الجديدة. وليس هذا فشلًا إداريًّا أو فشلَ نظامٍ ما، بل هو "الحياة في المدن الكبرى". لا تحاولْ أن تتجنَّبَ هذه الظاهرة لأنَّك ستجعل الأمور أسوأ.

الحالة الخاصَّة للنموِّ السريع

إذا كنتَ قد بنيتَ مُنتَجًا كبيرًا وكانت الأسواق تريده، فستَجدُ نفسَك في حاجةٍ إلى تنمية شركتك بسرعةٍ بالغة. لا شيء يضمنُ نجاحَك مثل توظيف مسؤولٍ إداريٍّ مناسب كان قد طوَّرَ سابقًا منظَّمةً مثل منظَّمتك بسرعة ونجاح. لاحظْ أنَّ هذا الأمر لا يشبه وراثةَ منظَّمةٍ كبيرة جدًّا أو شقَّ طريقك إلى الأعلى لإدارة منظَّمة كبيرة. تحقَّق من توظيف المسؤول الإداريِّ

المناسب الذي يسرِّع النموّ، ولا توظِّف كذلك هذا الشخص إذا كنتَ غير مستعدٍّ لمنحه موازنةً كبيرة لتنمية المنظِّمة. توقَّع منه أن يقومَ بما يقومُ به. إنَّ المسؤول الإداريَّ الناجح الذي يُسرِّع النموَّ هو شخصٌ مهمٌّ جدًّا لبناء مشاريعَ ناشئةٍ ناجحةٍ حتَّى إنَّ المستقطبين والمستثمرين في المشاريع الناشئة غالبًا ما ينصحون المديرين التنفيذيِّين أن يوظِّفوهم قبل أن تكون الشركة جاهزة.

حالما تكون قد حدَّدت المشكلة، يمكنك أن تضعَ الأساس للخطوات التالية.

الخطوة ٢: إخطار المجلس

إنَّ إخطارَ المجلس يتطلَّب مهارةً لأنَّه أمرٌ صعب، وقد تُعقِّد المهمَّة قضايا كثيرة إلى حدٍّ أبعد:

- هذا هو المسؤول الإداريُّ الخامس أو السادس الذي صرفتُه.
- هذا هو المسؤول الإداريُّ الثالث الذي صرفتُه في هذه الوظيفة.
- لقد أُحيلَ المرَشَّح مِن قِبَل عضو مجلس الإدارة الذي أوصى بالمسؤول الإداريِّ بوصفه نجمًا لامعًا.

يجب أن تُدرك أنَّه في كلِّ واحدةٍ من هذه الحالات سيكون المجلس، إلى حدٍّ ما، قد أُصيبَ بالهلع ولا يمكنك أن تفعلَ أيَّ شيءٍ حيال ذلك الوضع. لكنْ تذكَّر أنَّ خياراتك هي: (أ) إنذار مجلس الإدارة، أو (ب) تمكين مسؤولٍ إداريٍّ غير فعَّال من البقاء في وظيفته. رغم أنَّ الخيار (أ) ليس رائعًا، فإنَّه أفضل من الخيار (ب). إنَّ تَرْكَ شخصٍ فاشلٍ في منصبٍ قياديٍّ في مكانه سيُضعفُ ببطء دائرةً ما في شركتك. ومتى حدَثَ ذلك، سيُصاب المجلس بهلعٍ أكبر. يجب أن يكون لديك ثلاثة أهدافٍ مع المجلس:

- **احصلْ على دعمهم وتفهُّمهم للمهمَّة الصعبة التي ستنفِّذها.** ينبغي أن تبدأ في التحقُّق من أنَّهم يُدركون السببَ الجذريَّ وخُطَّتك لتصحيح الوضع. إنَّ هذا يمنحهم الثقة بمقدرتك على التوظيف وإدارة المسؤولين الإداريِّين في المستقبل.
- **احصَلْ على مساهماتهم وموافقتهم على حزمة تعويض تسريح الموظَّفين.** هذه نقطة حاسمة لاتِّخاذ الخطوة التالية. والمعروف أنَّ حُزَمَ المسؤولين الإداريِّين أكبر من حُزَم تعويض نهاية الخدمة العاديَّة. يحتاج المسؤول الإداريُّ إلى وقتٍ أطول بعشر مرَّات ممَّا يحتاج إليه الموظَّف العاديُّ للعثور على وظيفة جديدة.
- **حافظ على سُمعة المسؤول الإداريِّ المُقال؛ فإنَّ الفشلَ كان على الأرجح فشلًا ساهمَ فيه الفريق كلُّه، ومن الأفضل وصفُ ما جرى بأنَّه جماعيّ.** لن تبدو بصورةٍ جيِّدة إذا ما أسأتَ إلى شخصٍ ما كان يعمل لديك. كما أنَّ الأسلوبَ الناضجَ في التعامُل مع هذه القضيَّة سيُساعد المجلسَ أن يضعَ ثقتَه في قدرتك بوصفك مديرًا تنفيذيًّا. كما أنَّه الشيء المنصف واللائق لتفعلَه.

أخيرًا، إنَّ صرفَ مسؤولٍ إداريٍّ سيكون خبرًا يُعالَج بصورةٍ أفضل بالاتِّصالات الهاتفيَّة الشخصيَّة أكثر منه بالطريقة الدراماتيكيَّة في أثناء اجتماعٍ لمجلس الإدارة. ويحتاجُ هذا إلى وقتٍ أكثر، غير أنَّ المجهودَ يستحقُّ ذلك. وستحملُ المحادثاتُ الشخصيَّة أهمِّيَّة خاصَّة إذا ما كان أحد أعضاء مجلس الإدارة هو مَن قدَّمَ المسؤولَ الإداريَّ إلى الشركة. بمجرَّد أن يوافقَ جميعُ أعضاء المجلس، يمكنك أن تُنهي التفاصيل في اجتماع المجلس أو بالاتِّصال هاتفيًّا.

الخطوة ٣: الإعدادُ للمحادثة

بعد أن تكونَ قد عرفت الخطأ الذي ارتُكِب وأطلَعتَ المجلسَ على ذلك، عليك أن تُخبِر المسؤول الإداريَّ في أسرع وقتٍ ممكن. واستعدادًا لذلك الاجتماع، أُوصي بكتابة ما تخطِّط لقوله أو التمرُّن عليه لئلَّا ترتكبَ أخطاءً في الكلام. سيتذكَّرُ المسؤول الإداريُّ هذه المحادثة لوقتٍ طويلٍ، لذا عليك أن تُجريها على نحوٍ صحيح.

في أثناء إعدادك هذا الأمر، عليك مراجعة تقييمات الأداء أو أيَّة محادثات أداء موثَّقة لتفهمَ التضارُبات في تواصلك السابق.

هناك ثلاثة عوامل حاسمة لإجراء المحادثة بصورةٍ صحيحة:

١. **كُنْ واضحًا بشأن الأسباب.** لقد فكَّرتَ فيها لوقتٍ طويلٍ وبذلتَ مجهودًا في ذلك، فلا توارِبْ ولا تُلطِّفْ ما تريد قولَه. أنت مدينٌ بأن تكونَ واضحًا بشأن ما تعتقد أنَّه حدث.

٢. **استخدمْ لغةً حاسمة.** لا تترك المناقشة مفتوحة. هذا ليس تقييمَ أداء، بل هو تسريحٌ من العمل. استخدِمْ كلمات مثل "لقد قرَّرت" بدلَ "أنا أعتقد".

٣. **لتكن حزمة التعويض جاهزةً ومُوافَقًا عليها.** حالما يسمع المسؤول الإداريُّ الأخبار، سيتوقَّف عن الاهتمام بالشركة وقضاياها؛ إذ سيكون شديد التركيز على نفسه وعائلته. كُن مستعدًّا لتقديم تفاصيل محدَّدة عن حزمة التعويض.

أخيرًا، سيكون المسؤول الإداريُّ شديدَ الاهتمام بكيفيَّة نقل الأخبار إلى الشركة وإلى العالم الخارجيّ. من الأفضل أن تترك له حرِّيَّة الاختيار. أسدى إليَّ بِل كامبل ذات مرَّة بنصيحةً حاسمة عندما كنتُ أُعِدُّ لصرف مسؤولٍ إداريّ. قال: "يا بن، لن تستطيع أن تُبقيه في وظيفته، غير أنَّك تستطيع أن تجعلَه يُحافظ على احترامه لنفسه".

الخطوة ٤: الإعدادُ لنَقْلِ المعلومات إلى الشركة

بعد أن تكون قد أطلعتَ المسؤول الإداريّ، عليك أن تنقلَ بسرعةٍ آخر المستجدَّات إلى الشركة وإلى موظَّفيك. التسلسل الصحيح لإطلاع الشركة هو (١) الأشخاص المباشرون الذين يرأسهم المسؤول الإداريّ؛ لأنَّهم سيكونون الأكثر تأثُّرًا بما سيحدث، (٢) الموظَّفون الآخرون [الذين يعملون في فريقك المباشر]، لأنَّه سيتحتَّمُ عليهم أن يُجيبوا عن أسئلة خاصَّة بالموضوع، (٣) بقيَّة العاملين في الشركة [ربَّما في أماكن أخرى]. ينبغي أن يحدث كلُّ هذا التواصل ونقل الأخبار في اليوم ذاته، ومن الأفضل أن يكون ذلك في غضون ساعتَين. عند الكشف عن الإقالة للذين يترأَّسهم المسؤول الإداريُّ مباشرةً، تحقَّق أن تكون لديك خُطَّةٌ لتعيين مسؤولٍ آخر عنهم في غضون ذلك، وما سيحدث بعد ذلك (البحث عن مسؤولٍ إداريّ، إعادة التنظيم، ترقية داخليَّة...إلخ). عمومًا، من الذكاء أن يتولَّى المدير التنفيذيُّ دور المسؤول الإداريِّ إبَّان ذلك. وإذا لعبتَ هذا الدور، يجب أن تؤدِّيه على نحوٍ كامل- اجتماعات للموظَّفين، اجتماعات فرديَّة، وضع أهداف...إلخ. إنَّ القيام بهذا يوفِّر استمراريَّةً ممتازةً للفريق ويُطلعهم جيِّدًا على أسلوب تفكيرك في ما يخصُّ مَن توظِّف بعد ذلك.

كما فعلتَ عندما أطلعتَ المجلس، فلتكُنْ رسالتُك إيجابيَّة، وامتنعْ عن التضحية بالمسؤول الإداريّ. يُحتمَل أن يكون أفضل الموظَّفين في المنظَّمة هم الأقرب إلى ذاك المسؤول الإداريّ. إذا أسأتَ إليه فترسلُ تحذيرًا إلى أفضل موظَّفيه أنَّ دَورَهم آتٍ. هل هذه هي الرسالة التي تودُّ أن توصِلَها؟

عندما تُطلع أعضاء الشركة على الأخبار الحديثة، قد ينتابك القلق بشأن سوء تفسير الموظَّفين للأخبار واعتقادهم أنَّ الشركة تواجِهُ المتاعب. لا تحاول المناوَرة حول ردِّ الفعل هذا. عندما تتوقَّع من موظَّفيك أن يتصرَّفوا بوصفهم أشخاصًا

بالغين، فسيَفعَلون هذا. وإذا عاملتَهم كما تُعامل الأولاد، فكُنْ مستعدًّا لأن تتحوَّل الشركة إلى حلقةٍ كبيرة من حلقات برنامج الأطفال بارني (Barney).

في النهاية

كلُّ مديرٍ تنفيذيٍّ يقول إنَّه يُدير شركة كبيرة. من الصعب القول ما إذا كان هذا الادِّعاء صحيحًا أم لا، إلى أن تُضطَرَّ الشركةُ أو المدير التنفيذيُّ إلى القيام بعملٍ صعبٍ فعلًا. إنَّ إقالة مسؤولٍ إداريٍّ هو اختبارٌ جيِّد.

تخفيض منصب صديقٍ مُخلِص

عندما أسَّستُ لاودكلاود، وظَّفتُ أفضلَ الأشخاص الذين أعرفهم، وكنتُ أحترمهم وأثق بهم وأحبُّهم. ومثلهم مثلي، لم يكن لدى الكثيرين منهم الخبرة العميقة في الوظائف التي عيَّنتهم فيها، لكنَّهم كانوا يعملون ليلًا ونهارًا ليتعلَّموا، وقدَّموا إلى الشركة مساهمات جليلة. ولكن جاء اليوم الذي كنتُ أحتاج فيه إلى توظيف شخصٍ آخر يتمتَّع بخبرةٍ أكبر ليُدير العمل الذي عهدتُ به سابقًا إلى صديقي المخلص. يا له من موقف! كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟

هل أنت مضطرٌّ فعلًا لأن تفعلَ ذلك؟

السؤال الأوَّل الذي يتبادر إلى الذهن دائمًا هو: "هل أنا مضطرٌّ فعلًا لأن أفعلَ ذلك؟ مَن أستطيع أن أُوظِّف للقيام بعملٍ شاقٍّ ومُضنٍ كهذا، ويُضحِّي تضحيةً كهذه لأجل الشركة؟" للأسف، إذا كنتَ تطرح هذا السؤال، فمن المرجَّح جدًّا أنَّه سبق لك أن عرفتَ الجواب. إذا كنتَ تريد بناء منظَّمة مبيعات عالميَّة، فإنَّ صديقك الذي أبرم الصفقات القليلة الأولى هو بكلِّ تأكيد ليس الخيار الأفضل. ومهما كان الأمر صعبًا عليك، فيجب أن تتَّبع أسلوبًا كونفوشيًّا، أي يجب أن تضعَ في الحسبان أوَّلًا جميع الموظَّفين الآخرين، ثمَّ يأتي صديقك ثانيًا. يجب التضحية بمصلحة الفرد من أجل الجماعة.

كيف تُعلن الخبر؟

حالما تكون قد اتَّخذتَ القرار، فإنَّ إعلان الخبر لن يكون سهلًا. ومن المهمِّ أن تضعَ في الحسبان شعورَين عميقَين سيستَشعرُهما صديقك:

- **الإحراج:** لا تستهِنْ بمدى ما سيكون هذا الأمر عاملًا كبيرًا في تفكيره. إنَّ كلَّ أصدقائه وأقاربه وزملائه يعرفون وظيفتَه الحاليَّة. ويعرفون أيضًا مدى جهده المبذول ومدى تضحيَته من أجل الشركة. كيف يمكن أن يشرح لهم أنَّه لن يكون بعد الآن جزءًا من الفريق التنفيذيِّ؟
- **الخيانة:** لا شكَّ أنَّ صديقك سيشعر بشيءٍ من هذا القبيل: أنا كنتُ موجودًا منذ البدية، وعملتُ جنبًا إلى جنبٍ معك. كيف يمكنك أن تفعلَ هذا بي؟ أنت لستَ كاملًا في عملك أيضًا. كيف يمكنك أن تشعرَ بالراحة بينما تخونني على هذا النحو؟

تلك هي بعض المشاعر القويَّة، فكُن مستعدًّا لمناقشةٍ حامية. ومن المفارقات، أنَّ السرَّ وراء إجراء مناقشة عاطفيَّة هو أن تُخرج المشاعرَ منها. ولكي تفعل ذلك، يجب أن تكونَ واضحًا في تفكيرك بشأن ما كنتَ قد قرَّرته وما تريد أن تفعله.

إنَّ أهمَّ شيءٍ تقرِّره هو أنَّك تريد حقًّا أن تُخفِّض رتبتَه. إذا أجريتَ مناقشةً تتعلَّق بتخفيض الرتبة الوظيفيَّة، فستخرج منها بحالةٍ فوضويَّة، سواء على مستوى وضع العمل أم على مستوى العلاقة. وضمن هذا القرار، يجب أن تتقبَّل أنَّ الموظَّف قد يستقيل من الشركة. نظرًا إلى الانفعالات القويَّة التي سيشعر بها، فلا يوجد ضمانٌ بأنَّه يريد أن يبقى. إذا لم تكن قادرًا على تحمُّل خسارته، فلا تستطيع أن تُجري هذا التغيير.

أخيرًا، عليك أن تقرِّر الدَّورَ الأفضل له في شركتك. الأمر الواضح هو أن تدَعَه يستمرُّ في العمل في ظلِّ مديره الجديد، لكن قد لا يكون هذا الأفضل له أو لمديره أو لمهنته. ستكون لدى موظَّفك المخلِص معرفةٌ كبيرةٌ بشركتك وبالمنافسة

وبالعملاء وبالسوق، وهي أمورٌ قد يفتقر إليها مديره الجديد. من جهة، قد يكون ما فعلتَه شيئًا جيِّدًا، باستطاعته أن يُسرِّع عمل المدير الجديد. ومن جهةٍ أخرى، عندما تمتزج مشاعر الإحراج ومشاعر الخيانة القويَّة، قد ينتهي بك الأمر إلى حالة من كوكتيل التخريب.

المشكلة الأُخرى في هذه المقاربة هي أنَّه ليست هناك طريقةٌ لشرح ما حدث من منظور المسار الوظيفيّ؛ فما يحدثُ هو فقط إبلاغ المدير بتخفيض الرتبة الوظيفيَّة للموظَّف. إذا كان ذلك ملائمًا، سيكون البديل هو نقلَه إلى مجالٍ آخر في الشركة حيث تكون مهاراته وموهبته ومعرفته ذات فائدةٍ عمليَّة. وسيُتيح له هذا النوع من الانتقال الفرصة لتطوير مجموعة جديدة من المهارات، ومساعدة الشركة بينما يمارسها. أمَّا من جهة الموظَّفين الصغار، فإنَّ اكتساب خبرة في مختلف المجالات يمكن أن يكون ذا قيمة كبيرة جدًّا.

للأسف، قد لا يكون هذا الخيار حلًّا سحريًّا بسيطًا. فقد لا يرغب في العمل في وظيفةٍ أخرى، وقد يكون مصمِّمًا بكلِّ إرادته على الاحتفاظ بوظيفته الحاليَّة، فكُنْ مستعدًّا لهذا أيضًا.

بعد أن تكونَ قد قرَّرتَ أن توظِّفَ شخصًا بدلًا من صديقك؛ وقرَّرتَ ما ستكون عليه البدائل التي ستعرضها عليه، فيمكنك إجراء المحادثة. تذكَّر أنَّك لا تستطيع أن تدعَه يحتفظ بوظيفته القديمة، لكنَّك تستطيع أن تكونَ مُنصفًا وصادقًا. في ما يلي بعض النصائح للقيام بذلك:

- **الأسلوب المناسب في الكلام.** استخدمْ لغةً واضحة تُبيِّن أنَّك اتَّخَذت القرار سابقًا. كما ناقشنا سابقًا، استخدِمْ عبارات مثل "لقد قرَّرتُ" بدلًا من "أنا أعتقد" أو "أودُّ أن". بقيامك بهذا الأمر، ستتجنَّب وضعَ الموظَّف في وضعٍ مُربِكٍ وحَرِجٍ متسائلًا ما إذا كان ينبغي أن يحشدَ التأييدَ للبقاء في وظيفته القديمة. لا يمكنك أن تخبره بما يرغب في سماعه، بل يجب أن تكونَ صادقًا.
- **اعترِفْ بالواقع.** إذا كنتَ عضوًا مؤسِّسًا/مديرًا تنفيذيًّا كما كنتُ أنا، فلا شكَّ أنَّ الموظَّف سيعرف أنَّه تُعوزُك المهارات الكافية لعملك كما تُعوزه هو. لا تتجنَّب هذه الحقيقة، بل اعترِفْ أنَّك لو كنتَ مديرًا تنفيذيًّا أكثر خبرةً، لكان في وُسعك أن تساعده أن يتطوَّر بدوره، غير أنَّ شخصَين لا يعرفان ما يفعلانه هو وصفةٌ محتَّمةٌ للفشل.
- **اعترِفْ بالمساهمات التي قدَّمها.** إذا أردتَه أن يبقى في الشركة، عليك أن تقولَ هذا وتوضحَ له بصورةٍ قاطعة أنَّك تريد مساعدتَه على تطوير مسيرته المهنيَّة ومساهمته في الشركة. دعه يعرف أنَّك تقدِّر ما فعله وأنَّ قرارَك جاء نتيجةَ فحصٍ بشأن ما تحتاج إليه الشركة، وليس مراجعة لأدائه السابق. إنَّ أفضل طريقة للقيام بذلك، إذا كان ذلك مناسبًا، هي أن تُرفِقَ مع تخفيض الرتبة الوظيفيَّة زيادةً في التعويض. إنَّ اتِّخاذ هذه الخطوة سيجعله يعرف أنَّه موضع تقديرٍ واحترام، لأنَّه يتقدَّم إلى الأمام.

في أثناء ذلك كلِّه، تذكَّر أنَّ هذا الوضع هو ما هو عليه، وأنْ لا شيء تقوله سيغيِّر ذلك أو يوقِف الإزعاج الناتج. يجب ألَّا يكون هدفك التقليل من حدَّة الوضع، بل أن تكون صادقًا وواضحًا وفعَّالًا. قد لا يقدِّر صديقك هذا العمل في حينه، لكنَّه سيقدِّره بمرور الزمن.

الأكاذيب التي يسردها الفاشلون

عندما تبدأ شركةٌ ما تخسر معاركها الكبرى، تصير الحقيقة غالبًا الضحيَّة الأولى. يعمل المديرون التنفيذيُّون والموظَّفون دون كللٍ أو مَللٍ على التوسُّع في رواية قصصٍ إبداعيَّة تساعدهم على تجنُّب التعامل مع الحقائق الواضحة. ومع كلِّ إبداعهم، فغالبًا ما ينتهي الأمر لدى شركاتٍ عديدة إلى التفسيرات الخاطئة نفسها.

بعض الأكاذيب المألوفة

"لقد غادَرَت، لكنَّنا كنَّا سنصرفها أو سنُقيِّم أداءَها تقييمًا سيِّئًا". تميل شركات التكنولوجيا إلى أسلوب التقليل من شأن الموظَّفين في ثلاث فئات:

١. الأشخاص الذين قدَّموا استقالتهم.

٢. الأشخاص الذين صُرِفوا من العمل.

٣. الأشخاص الذي تركوا العمل، لكن لا بأس بهذا لأنَّ الشركة لم ترغب في بقائهم أصلًا.

بطريقةٍ ساحرة، عندما تبدأ الشركات بالصراع، يبدو أنَّ الفئة الثالثة تنمو دائمًا بسرعةٍ تفوق سرعة الفئة الأولى. فضلًا عن ذلك، يحدث عادةً هذا في الشركات التي تدَّعي أنَّ لديها "معيارًا مرتفعًا جدًّا من المواهب". كيف يتحوَّل هؤلاء الموظَّفون من نجومٍ كبار إلى فَضَلات ينبغي التخلُّص منها؟ كيف يمكن أن يشرحَ المدير بدقَّةٍ تراجُع أداء موظَّف كان قبل ذلك في أعلى تصنيف؟

"كان في وُسعنا أن نربح، غير أنَّ بعض الأشخاص فَضَحوا الصفقة". "من الناحية الفنيَّة، العميل هو الذي اختارنا، وهو يعتقد أنَّنا الشركة الأفضل، إلَّا أنَّ منافسَنا أطلق المنتَج. ما كنَّا لنقبلَ البتَّة أن نبيعَ بثمنٍ بخسٍ كهذا لأنَّ هذا سيضرُّ بسمعتنا". لا بدَّ أنَّ أيَّ شخصٍ أدارَ فريقَ مبيعات مشروعٍ ما، قد سمع هذه الكذبة من قبل. إنَّك تبدأ روايةً ما، وتحارب بشدَّة وتخسر. ووكيل المبيعات الذي لا يرغب في أن تُسَلَّط الأضواء عليه، يلوم وكيل "شركة السيَّارات المستَعمَلة" من الشركة الأخرى. والمدير التنفيذيُّ الذي لا يريد أن يصدِّق أنَّه يخسر المنافسة حول المُنتَج ، يصدِّق الوكيل. إذا سمعتَ هذه الكذبة، فحاول أن تتحقَّق من صحَّة الادِّعاء مع العميل نفسه. أُراهن أنَّك لا تستطيع ذلك.

"مجرَّد أنَّنا لم نحقِّق هدف الوصول إلى المراحل المتوسِّطة لا يعني أنَّنا لن نحقِّق برنامجَ مُنتَجنا". في اجتماعات المهندسين حيث يوجد ضغوطٌ كبيرة لتوريد المنتَج في الموعد المحدَّد- التزام عميل ما، أو ربعُ سنة ماليَّة (Quarter) يُعتَمَد عليه، أو إلزامٌ تنافسيّ (Competitive Imperative)- يأمل الجميع في سماع الأخبار السارَّة. عندما لا تتلاءم الحقائق مع الأخبار السارَّة، سيجد المدير الذكيُّ روايةً ليجعلَ الجميعَ يشعرون على نحوٍ أفضل- إلى أن يحين موعد الاجتماع التالي.

"لدينا نسبة عالية من انسحاب العملاء عن الاشتراك، لكن بمجرَّد أن نعمل على تشغيل التسويق الإلكترونيِّ، سيعود الناس إلى قاعدة مُستَخدمينا". أجل! السبب الذي من أجله يترك الناس خدمتنا ولا يعودون هو لأنَّنا لم نكن نرسل إليهم، أو كنَّا نرسل إلى أعدادٍ كبيرةٍ من المتلقِّين الرسائل نفسها عشوائيًّا. هذا أمرٌ منطقيٌّ تمامًا!

من أين تأتي الأكاذيب؟

للإجابة عن هذا السؤال، عُدتُ بفكري إلى حديثٍ دار بيني وبين آندي غروڤ (Andy Grove) منذ سنوات.

في الماضي وفي نهاية فقاعة الإنترنت العظمى (Great Internet Bubble) في سنة ٢٠٠١م، حيث بدأت شركات تكنولوجيا كبيرة تفشل في تحقيق الإيرادات ربع السنويَّة كما يجب، وجدتُ نفسي أتساءل كيف لم ترَ أيٌّ منها أنَّ الفقاعة آتية. قد يظنُّ المرء أنَّه بعد انهيار "قطاع التكنولوجيا" في نيسان/أبريل ٢٠٠٠م، فإنَّ شركات مثل سيسكو، وسيبل (Siebel)، وهيوليت پاكارد ستدرك أنَّها ستواجه قريبًا هبوطًا اقتصاديًّا لأنَّ عددًا كبيرًا من عملائها توقَّفوا عن التعامل معها. ورغم نظام الإنذار المبكِّر الأضخم والأكثر انتشارًا، كان كلُّ واحدٍ من المديرين التنفيذيِّين يكرِّر نصائحه وتوجيهاته إلى أن وصلوا إلى المرحلة التي لم يحقِّقوا فيها العائدات ربع السنويَّة.

سألتُ آندي عن السبب الذي دفعَ هؤلاء المديرين التنفيذيِّين الكبار ليكذبوا بشأن مصيرهم الوشيك.

قال إنَّهم لم يكذبوا على المستثمرين، بل كذبوا على أنفسهم.

ثمَّ شرح آندي أنَّ البشر، لا سيَّما أولئك الذين يبنون أشياء، لا يستمعون إلى المؤشِّرات الرئيسيَّة للأخبار الجيِّدة. مثلًا، إذا سمع مديرٌ تنفيذيٌّ ما أنَّ عدد مستَخدمي تطبيقه ازداد بالتدريج زيادةً مقدارها ٢٥٪ أكثر من معدَّل النموِّ العاديِّ في أحد الشهور، فسيُبدي حماسًا لتوظيف المزيد من المهندسين لمواكبة سرعة موجة الطلب الوشيكة نفسها. ومن جهةٍ أُخرى، إذا انخفض عدد المستَخدِمين ٢٥٪، فسيُسارع بالاندفاع والإلحاح نفسه إلى تفسير ما حدث مقلِّلًا من شأنه: "كان الموقع بطيئًا هذا الشهر، وكان هناك أربعة أيَّامٍ عطلة، وأجرينا تغييرًا على واجهة المستَخدِمين (User Interface) ممَّا سبَّب كلَّ المشكلات. لا داعي لأن نُصاب بالذُّعر".

ربَّما كان كلا المؤشِّرَين مُخطئَين أو صحيحَين، لكنَّ مديرنا التنفيذيَّ الافتراضيّ- كأيِّ مديرٍ تنفيذيٍّ آخر تقريبًا- اتَّخذ إجراءً ما بناءً على المؤشِّر الإيجابيّ، وبحث عن تفسيراتٍ بديلة بشأن المؤشِّر الرئيسيِّ السلبيّ.

إذا بدت هذه النصيحة مألوفة جدًّا؛ ووجدتَ نفسك تتساءل عن السبب الذي يجعل موظَّفيك السابقين يكذبون عليك، فإنَّ الجوابَ هو أنَّهم لا يكذبون عليك، بل يكذبون على أنفسهم.

وإذا صدَّقتَهم فأنت تكذبُ على نفسك.

ذخائر رصاصيَّة

في بداية المدَّة التي تولَّيت فيها منصبي في نيتسكيب، لاحظنا أنَّ خادم شبكة مايكروسوفت الجديد (والذي كان ينافس منتجنا في السوق) كان يحوزُ كلَّ الميِّزات الموجودة في خادمنا، كما كان أسرعَ بخمس مرَّات، وكان من المقرَّر أن يُعطى مجَّانًا. عندها انطلَقتُ في الحال محاولًا أن أُمَحور خطَّ إنتاج خادمنا إلى شيءٍ نستطيع أن نبيعَه مقابل المال. عملتُ أنا والراحل العظيم مايك هومر بنشاطٍ بالغ على مجموعةٍ من الشراكات وعمليَّات الاستحواذ التي ستوسِّع خطَّ الإنتاج وتجهِّز خادم الشبكة بوظائف كافية بحيث نستطيع أن ننجوَ من الهجوم.

راجعتُ الخُطَّة بحماس مع نظيري في قسم الهندسة، بِل تيربن (Bill Trubin) الذي نظر إليَّ كما لو كنتُ صبيًّا صغيرًا لا يزال أمامه الكثير ليتعلَّمه. كان بِل شخصًا محنَّكًا أمضى مدَّةً طويلةً في محاربة مايكروسوفت، بدءًا من الوقت الذي كان فيه في بورلاند (Borland)، وفهم ما كنتُ أحاول أن أفعلَه لكنَّه لم يقتنع. قال: "يا بِن، هذه الذخيرة العظيمة التي تبحث عنها أنت ومايك جيِّدة ولا بأس بها، لكنَّ خادم شبكتنا أبطأ بخمس مرَّات. لا توجد رصاصة فضِّيَّة[C] قادرة على إصلاحه. كلَّا، علينا أن نستخدم الكثير من الذخيرة الرصاصيَّة". آه، أنا موافق.

نتيجةً لنصيحة بِل، طلبنا من فريق الهندسة أن يركِّز على إصلاح مشكلات الأداء في حين كنَّا نعمل على أشياء أُخرى في الخلفيَّة. في نهاية المطاف، تغلَّبنا على أداء مايكروسوفت، وعملنا على تنمية عمل الخادم ليصيرَ عملًا تجاريًّا بقيمة ٤٠٠ مليون دولار، وما كنَّا لنتمكَّنَ من فعل ذلك دون تلك الذخائر الرصاصيَّة.

بقيَ هذا الدرس معي سنواتٍ عديدة. وبعد ستِّ سنوات، عندما كنتُ المدير التنفيذيَّ لشركة أوپسوير، بدأتْ منافِسَتُنا الأقوى بليدلوجِك تهزمنا بانتظام في الصفقات الكبرى. كنَّا عندئذٍ شركة عامَّة، وكانت الخسائر واضحة للعِيان. وما زاد الأمور سوءًا أنَّه كان علينا أن نربحَ هذه الصفقات لنَهزمَ توقُّعات وول ستريت. شعرَتِ الشركة بضغوطٍ هائلة، فقدَّم إليَّ كثيرون من أذكى العاملين معنا أفكارًا لتجنُّب المعركة:

- "فلنبنِ نسخةً من المنتَج، تستهدف المستهلكين ذوي الدَّخل المنخفض".
- "فلنستحوذْ على شركةٍ بنظامٍ أكثر بساطةً".
- "فلنركِّزْ على مقدِّمي الخدمات".

لقد عزَّزتْ جميع هذه المقاربات الفكرة القائلة إنَّنا لم نكن نواجه مشكلةَ سوق. كان العملاء يشترون، لكنَّهم لم يكونوا يشترون مُنتَجنا. لم يكن هذا وقت التمحوُر (Pivot).[D] فقلتُ لكلٍّ منهم الشيء نفسه: "لا توجد ذخيرة فضِّيَّة لهذه المشكلة، فهناك فقط ذخيرة رصاصيَّة". لم يرغبوا في سماع ذلك، غير أنَّ كلامي وضَّح الأمور. كان علينا أن نبني مُنتَجًا أفضل، ولم تكن هناك طريقة أُخرى للخروج من المأزق: لا نافذة ولا فتحة ولا مَنفَذ للهرب ولا بابٌ خلفيّ. كان علينا أن نعبر من الباب الأماميِّ ونتعامل مع ذلك الشخص الكبير القبيح الذي يسدُّ الباب، وهو الذخيرة الرصاصيَّة.

بعد تسعة أشهرٍ من العمل الشاقِّ على دورة مُنتَجٍ قويَّةٍ وشاقَّةٍ جدًّا، استعَدْنا مُنتَجنا الأساسيّ، وبنَينا في نهاية المطاف شركةً بقيمة ١.٦ مليار دولار. دون الذخيرة الرصاصيَّة، كنتُ أشكُّ في أنَّنا كنَّا سننتهي بعُشر تلك القيمة.

قد لا يكون هناك شيءٌ أكثر ترويعًا في مجال العمل التجاريِّ أكثر من مواجهة تهديدٍ وجوديّ. إنَّه مخيفٌ جدًّا حتَّى إنَّ كثيرين في المنظَّمة سيفعلون أيَّ شيءٍ لتجنُّب مواجهته. سيبحثون عن أيِّ بديل، أيِّ مَنفَذ، أيِّ عذرٍ لئلَّا يعيشوا أو يموتوا في معركةٍ واحدة. وأرى هذا الأمر في محاولات الإقناع للمشاريع الناشئة. تدور المحادثات على نحوٍ من هذا القبيل:

الرياديّ: "لدينا أفضل مُنتَجٍ في السوق. جميع العملاء يحبُّونه ويفضِّلونه على المنتَج س".

أنا: "لماذا لدى المنتج س دخلٌ أكثر بخمس مرَّات من دخلك؟"

الرياديّ: "إنَّنا نبيع بواسطة الشركاء ومصنِّعي المعدَّات الأصليَّة (OEM)؛ لأنَّنا لا نستطيع أن نبني قناةً مباشرة للبيع مثل س".

أنا: "لماذا لا تستطيعون ذلك؟ إذا كان لديك المنتَج الأفضل، فلماذا لا تنزل إلى ساحة المعركة؟"

الرياديّ: "ممم..."

أنا: "توقَّفْ عن البحث عن الرصاصة الفضِّيَّة (أي الحلول السحريَّة)".

هناك وقتٌ يجب على كلِّ شركة أن تكافحَ فيه من أجل بقائها. إذا وجدتَ نفسك تهرب حيث يجب أن تحارب، ينبغي عندئذٍ أن تسألَ نفسك: "إذا لم تكن شركتنا جيِّدة بما يكفي للفَوز، فهل ينبغي لها أن تكونَ موجودة أصلًا؟"

C) المقصود بمصطلح الرصاصة الفضِّيَّة الحلُّ السحريُّ والبسيط لمشكلةٍ شديدةِ التعقيد، أمَّا الذخيرة الرصاصيَّة فتدلُّ على الحلول الواقعيَّة التي تتطلَّب بذل جهود حثيثة (الناشر).

D) أي إحداث تغيير جذريٍّ في طبيعة الشركة (الناشر).

لا أحدَ يهتمّ

"اربحْ فقط يا عزيزي"
آل ديڤيس (Al Davis)

في الماضي، في تلك الأيَّام السيِّئة في لاودكلاود، كثيرًا ما كنتُ أقول لنفسي: كيف كان يمكنُ أن أُعدَّ لكلِّ هذا؟ كيف كان يمكن أن أعرفَ أنَّ نصفَ عملائنا سيتوقَّفون عن العمل؟ وكيف كان يسعُني أن أعرف أنَّ جمعَ المال من الأسواق الخاصَّة سيصير مستحيلًا؟ وكيف كنتُ سأكتشف أنَّه سيكون هناك ٢٢١ اكتتابًا في سنة ٢٠٠٠م، و١٩ في سنة ٢٠٠١م؟ هل كان يتوقَّع أحدٌ أن أُحقِّقَ نتيجةً معقولة في مثل تلك الأحوال؟

بينما كنتُ أشعرُ بالأسف على نفسي، كنتُ أشاهد بالصدفة مقابلةً مع مدرِّب كرة القدم الشهير بِل پارسلز (Bill Parcells). كان يروي قصَّةً عن كيفيَّة مواجهته معضلةً مُشابِهة عندما بدأ مسيرته المهنيَّة بوصفه مدرِّبًا ومديرًا فنِّيًّا. في أوَّل موسم له أصابت أعضاء فريقه، نيويورك جيانتس (New York Giants)، سلسلةٌ من الإصابات. كان قلقًا باستمرار بشأن تأثير الإصابات في حظوظ فريقه في الفوز؛ حيث إنَّ من الصعب أن تفوزَ حتَّى بوجود أفضل لاعبيك، فكيف إذا كان عليك أن تلعب بمجموعةٍ من اللاعبين الاحتياطيِّين. عندما اتَّصل مع پارسلز آل ديڤيس، وهو صديق پارسلز ومعلِّمه ومالِك فريق ريدرز (Raiders)، ليطمئنَّ عليه، نقل إليه پارسلز خبر الإصابات.

پارسلز: "آل، لا أعرف كيف يمكننا الفوز دون هذا العدد الكبير من أفضل لاعبينا. ماذا ينبغي أن أفعل؟"

ديڤيس: "بِل، لا أحد يهتمّ، درِّب فريقك فقط".

ربَّما كانت هذه أفضل نصيحةٍ سبقَ أن سمعتُها من مديرٍ تنفيذيٍّ. والسبب هو أنْ لا أحدَ يهتمّ. عندما تسوء الأمور في شركتك، لا أحد يهتمّ. وسائل الإعلام لا تهتمّ، والمستثمرون في شركتك لا يهتمُّون، ومجلس إدارتك لا يهتمّ، وموظَّفوك لا يهتمُّون، وحتَّى والدتك لا تهتمّ.

وهم محقُّون في عدم اهتمامهم. ووجود سببٍ وجيهٍ للفشل لن يحافظ على دولارٍ واحدٍ للمستثمرين في شركتك، ولن يحافظ على وظيفةِ موظَّفٍ واحدٍ أو يجلب إليك عميلًا جديدًا، وهو لن يساعدك أن يكون شعورك أفضل عندما تُقفل شركتك وتُعلن الإفلاس.

سيكون من الأفضل أن توظِّفَ الطاقة الذهنيَّة، التي تستخدمها في شرح بؤسك بالتفصيل، في محاولة إيجاد طريقةٍ تبدو مستحيلة للخروج من الفوضى الحاليَّة التي أنتَ فيها. لا تصرفْ أيَّ وقتٍ على ما كان في وُسعك أن تفعلَه، وكرِّس وقتَك كلَّه لما يمكن أن تفعلَه؛ إذ لا أحدَ يهتمّ. ليس المطلوب منك سوى أن تديرَ شركتك فحسب.

الفصل ٥

اهتَمَّ بالأشخاص ثمَّ بالمنتَجات ثمَّ بالأرباح- بهذا التسلسُل

"أُمضي وقتي مع أشرس الرفاق، أكسب مالي مع
أكثرهم فطنة؛ فليس لديَّ وقتٌ لتفاهات الهواة منكم.
اخرس كي لا تصير مستهدفًا. أنتم جميعًا
صعاليك، أمَّا أنا فرئيسكم!".
"وبِّخهم" (Scream On 'Em)، للمغنِّي ذا جيم (The Game)

بعد أن رفعنا سعرَ أسهم أوپسوير فوق حاجز الدولار، كانت المشكلة التالية هي إعادة بناء الفريق التنفيذيّ. كان لدينا مسؤولون إداريُّون لخدمات الحوسَبة السحابيَّة، لكنَّنا صرنا الآن شركة برمجيَّات، وكنَّا نحتاج إلى مسؤولين إداريِّين عن البرمجيَّات. في شركات أعمال البرمجيَّات، الوظيفتان المهمَّتان هما نائب الرئيس لشؤون المبيعات ونائب الرئيس للشؤون الهندسيَّة. في البداية، حاولتُ أن أنقلَ نائب الرئيس للخدمات المهنيَّة (VP of professional services) من لاودكلاود، وأجعله نائب الرئيس لشؤون المبيعات، غير أنَّ ذلك لم ينجح. سيكون رئيس قسم المبيعات التالي هو الرابع الذي عيَّنَّاه منذ تأسيس الشركة قبل ثلاث سنوات، وليس هذا سجلَّ أداءٍ جيِّدًا. والأهمُّ من ذلك، كانت الغلطة التالية التي ارتكبتها بشأن رئيس قسم المبيعات هي الغلطة الأخيرة. لم يترك لي مستثمرو وول ستريت، ولا مداولات السوق، أملًا مطمئنًا.

حتَّى أستعدَّ استعدادًا حسنًا للتوظيف هذه المرَّة، قرَّرتُ مؤقَّتًا أن أُديرَ قسم المبيعات بنفسي. أدرتُ الفريق وأجريتُ الاتِّصالات، وكنتُ المسؤول الوحيد عن مقدار إيرادات أوپسوير. تعلَّمتُ بالطريقة الصعبة أنَّه يجب اتِّباع تعليمات وزير خارجيَّة الولايات المتَّحدة الأسبق كولن پاول عند توظيف المسؤولين الإداريِّين، بأن أوظِّف اعتمادًا على نقاط القوَّة بدلَ توظيف شخصٍ بلا نقاط ضعف. ولأنِّي كنتُ أدير قسم المبيعات، فهمتُ بوضوح كبير نقاط القوَّة التي نحتاج إليها. وضعتُ قائمةً دقيقة وانطلقتُ لأبحث عن مسؤولين إداريِّين للمبيعات ممَّن يحوزون المهارات والمواهب التي تحتاج إليها أوپسوير.

بعد أن أجريتُ مقابلاتٍ مع أكثر من أربعٍ وعشرين مرشَّحًا- ولم تكن لدى أيٍّ منهم نقاط القوَّة التي كنت أسعى إليها- قابلتُ مارك كراني. لم يكن ما كنتُ أتوقَّعه، ولم يكن طموحًا وحازمًا، وهي الصورة النمطيَّة لمسؤولٍ إداريٍّ للمبيعات. بداية الأمر، كان مارك متوسِّط الطول، في حين كان معظم المسؤولين الإداريِّين عن المبيعات يميلون لأن يكونوا طوال القامة نوعًا ما. ثمَّ إنَّه كان مربَّعًا، أي قصيرًا وعريضًا نوعًا ما (ليس إلى حدِّ البدانة) وكان يبدو أنَّ جسده المربَّع يتناسب على نحوٍ غير مريح مع ما كان يبدو أنَّه بدلة فُصِّلَتْ على مقاسه- ما من طريقةٍ قَطُّ تجعل بدلةَ رجل أعمالٍ جاهزة تُلائم شخصًا مربَّع الشكل مثل مارك.

ثمَّ تطرَّقتُ إلى سيرته الذاتيَّة. كان أوَّل ما لاحظته هو أنَّه التحق بجامعةٍ لم أسمع عنها بتاتًا، جامعة جنوب يوتا (Utah). سألتُه عن نوع تلك الجامعة فأجاب: "إنَّها مثل معهد ماساشوستس للتكنولوجيا [MIT] لكن لجنوب يوتا". كانت هذه النكتة الأخيرة التي أطلقها. كانت جِدِّيَّةُ مارك شديدةً حتَّى إنَّها جعلته يشعر بعدم الراحة في ثقته وقدراته. وهذا ما جعلني أنا أيضًا أشعر بعدم الراحة. كان ذلك الجوُّ المشحون عادةً يجعلني أستبعد المرشَّح، لكنَّ نقاطَ القوَّة التي كنتُ في حاجةٍ إليها كانت مهمَّة وحاسمة للعمل بحيث إنِّي كنتُ على استعدادٍ للتَّغاضي عن كلِّ نقطة ضَعف. إنَّ أحد أساليب إجراء المقابلات الذي استخدمتُه لأُميِّز الجيِّد من السيِّئ كان طرح سلسلةٍ من الأسئلة حول التوظيف والتدريب وإدارة مندوبي المبيعات. كانت المقابلة تجري عادةً على النحو التالي:

بن: "ما الصفات التي ترجو أن تجدَها في مندوب المبيعات؟"

المرشَّح: "يجب أن يكونوا أذكياء، حازمين ومنافسين. كما ينبغي أن يعرفوا كيف يعقدون صفقات معقَّدة، ويُديرون المؤسَّسات".

بن: "كيف يمكنك اختبار وجود تلك الصفات في المقابلة؟"

المرشَّح: "آه، حسنًا، أنا أُوظِّف الأشخاص من شبكتي".

بن: "حسنًا، عندما ينضمُّون إليك، ما الذي تتوقَّعه منهم؟"

المرشَّح: "أتوقَّع منهم أن يفهموا عمليَّة المبيعات ويتابعوها، وأن يكونوا على اطِّلاعٍ كاملٍ على المنتَج، كما أتوقَّع أن يكونوا دقيقين في ما يخصُّ توقُّعاتهم..."

بن: "ماذا بشأن البرنامج التدريبيِّ الذي أعددته لتحقيق ذلك؟"

المرشَّح: "آه". ثمَّ يتابعون باختلاق أشياء بينما يستمرُّون في الكلام.

حصل مارك على علامة ممتازة في المواصفات وأسئلة المقابلة، ثمَّ سألتُه سؤالَ التدريب. لن أنسى بتاتًا نظرةَ الألم التي ظهرَتْ على مُحيَّاه. بدا كأنَّه كان يريد أن ينهضَ ويغادرَ الغرفةَ على الفور. شعرتُ كأنِّي أردتُ أن أُعطيَه حبَّة أسپرين أو دواءً لمرضٍ نفسيّ. لقد أدهشَني ردُّ فعله لأنَّ أداءه كان ممتازًا حتَّى تلك المرحلة. أدركتُ لاحقًا أنَّ طلبي من مارك كراني أن يشرحَ لي الطريقة الصحيحة لتدريب مندوبي المبيعات كان مثل طلب رجلِ الشارع البسيط من إسحاق نيوتن أن يشرحَ له قوانين الفيزياء. من أين يبدأ؟

بعد خمس دقائق من الصمت، مدَّ مارك يدَيه إلى حقيبته وأخرج دليلَ تدريبٍ عملاقًا كان قد أعدَّه. وقال إنَّه ليس بالإمكان أن يشرحَ ما كنتُ أرغب في معرفته عن التدريب في الوقت المتبقِّي لدينا، لكنْ إن أردتُ أن أُحدِّد موعدًا لاجتماع متابعة، فسيَشرحُ الفوارقَ الدقيقةَ لتدريب مندوبي المبيعات ليكونوا النُّخبةَ في مجموعة واسعة من التخصُّصات، بما في ذلك الإنتاج والبيع التنظيميّ. ثمَّ شرح المزيد قائلًا إنَّه مع كلِّ هذه الأمور، فيجب على قائد فريق المبيعات الناجح أن يبثَّ الشجاعة في الفريق. بدا وهو يتحدَّث مثل أحد الجنرالات الصارمين، فعرفتُ أنِّي وجدتُ الشخصَ المناسب.

للأسف، لم يرَ أحدٌ فيه ما رأيتُه أنا. صوَّت جميع الأعضاء من الموظَّفين التنفيذيِّين (باستثناء واحد) وجميع أعضاء مجلس الإدارة بعدم الموافقة على مارك كراني. عندما سألتُ بِل كامپل عن رأيه، قال: "لن أضعَ عوائقَ تمنعك من تعيين كراني". لم تكن تلك التوصية القويَّة التي كنتُ أنتظرها. لم تُشِرْ أسبابُ التصويت ب "لا" بتاتًا إلى عدم وجود نقاط قوَّة

عند مارك، بل أشارت إلى كثرة نقاطِ ضعفه: درس مارك في جامعة جنوب يوتا، وهي جامعة غير معروفة، وكان يجعل الأشخاص يشعرون بعدم الراحة، ولم يبدُ في مظهرِ رئيس قسم المبيعات.

رغم ذلك، كلَّما أمضيتُ وقتًا أكثر معه، عرفتُ أنَّه الشخص المناسب. عند التحدُّث معه بأمور المبيعات، كنتُ أتعلَّم عن المبيعات أكثر ممَّا تعلَّمته في ستَّة أشهرٍ وأنا أُدير قسم المبيعات. كان يتَّصل بي حتَّى ويُعطيني تفاصيلَ عن صفقاتٍ كان فريق المبيعات يتنافس بشأنها- صفقات بدا أنَّ مندوبي قسم المبيعات لديَّ لا يعرفون عنها شيئًا. كان يبدو كأنَّ لديه مكتبَ تحقيقاتٍ فيدراليًّا (FBI) خاصًّا بمبيعاته.

قرَّرتُ أن أتَّخذ موقفًا حازمًا. أخبرتُ فريقي والمجلس أنِّي أتفهَّم أسبابَ قلقهم، لكنِّي لا أزال أريدُ الاستمرارَ في تعيين مارك، وقرَّرتُ مواصلةَ التحقُّق من مراجعه.

عندما سألتُ مارك عن مراجعه، أدهشَني مرَّةً أُخرى. أعطاني قائمة بخمسةٍ وسبعين مرجعًا وقال إنَّ لديه المزيد إنْ أردتُ ذلك. اتَّصلتُ بكلِّ شخصٍ ورد اسمُه في القائمة، فأعادَ الجميعُ الاتِّصال بي في غضون ساعةٍ واحدة. كان مارك يُدير شبكةَ اتِّصالاتٍ مُحكَمة. ربَّما كانت هذه المراجع هي مكتبَ التحقيقات الخاصَّ بمبيعاته. وبينما كنتُ على وشك الاستعداد لتعيينه، اتَّصل أحد المسؤولين الإداريِّين في فريقي ليقول إنَّ صديقًا له كان يعرف مارك كراني وإنَّه يريد أن يقدِّمَ مرجعًا سلبيًّا.

اتَّصلتُ بالصديق- سأدعوه جو- وبدأتُ أتلقَّى أكثر المراجع استثنائيَّةً في حياتي المهنيَّة كلِّها:

بن: "شكرًا على مبادرتك بالاتِّصال".

جو: "من دواعي سروري".

بن: "كيف تعرف مارك كارني؟"

جو: "كان مارك نائب رئيس دائرة عندما كنتُ أدرَّبُ على المبيعات عند ربِّ عملي السابق. وأودُّ أن أقول لك إنَّ عليك ألَّا تعيِّن مارك كارني، مهما كان".

بن: "واو، هذه عبارةٌ قويَّة. هل هو مجرم؟"

جو: "كلَّا، لم أعرف عن مارك قَطُّ أنَّه ارتكبَ أيَّ عمل منافٍ للأخلاق".

بن: "هل هو سيِّئ في ما يتعلَّق بالتوظيف؟"

جو: "كلَّا، لقد وظَّف أفضل مندوبي المبيعات في الشركة".

بن: "هل يستطيع أن يعقد صفقاتٍ كبرى؟"

جو: "نعم، بلا رَيب. أبرمَ مارك أكبر الصفقات التي حصلنا عليها".

بن: "هل هو مديرٌ سيِّئ؟"

جو: "كلَّا، كان مؤثِّرًا وفعَّالًا في إدارة فريقه".

بن: "حسنًا، لمَ عليَّ ألَّا أوظِّفه؟"

جو: "إنَّ قيَمه وسلوكه لن ينسجما بصورةٍ لائقة مع قِيَم المنظَّمة وسلوكها".

بن: "أرجو أن توضِّح ذلك".

جو: "حسنًا، عندما كنتُ أُدرِّبُ الموظَّفين الجُدد على المبيعات في مؤسَّسة پارامترِك تكنولوجي كورپوريشن (Parametric Technology Corporation)، دَعوتُ مارك لأن يكونَ ضيفًا متكلِّمًا ليبثَّ الحماسَ في الموظَّفين. كان لدينا خمسون موظَّفًا جديدًا أدرِّبهم، وكانوا جميعًا يشعرون بالإثارة والحماس بشأن البيع والعمل لدى الشركة. صعد مارك إلى المنصَّة ونظر إلى الموظَّفين الجُدد وقال: «لا أهتمُّ ما إذا كان تدريبُكم جيِّدًا. إذا لم تجلبوا خمس مئة ألف دولار كلَّ ربع في السنة الماليَّة، سأضع رصاصةً في رؤوسكم»".

بن: "شكرًا جزيلًا".

يبدو العالم في هيئةٍ ما وقت السِّلم، لكنَّه يختلف تمامًا عندما يتحتَّم عليك الدِّفاع عن حياتك كلَّ يوم. في أوقات السِّلم، يكون لدى المرء الوقت ليهتمَّ بأمورٍ مثل الملاءمة والعواقب الثقافيَّة على المدى الطويل ومشاعر الناس. غير أنَّ كلَّ ما يهمُّ في أوقات الحرب هو القضاء على العدوِّ وإرجاع القوَّات بأمان إلى قواعدها. أنا كنتُ في حالة حرب، وكنتُ أحتاج إلى جنرال في زمن الحرب. كنتُ أحتاج إلى مارك كراني.

في الخطوةِ الأخيرة لإنهاء عمليَّة التوظيف، كان عليَّ أن أشرح الوضع لمارك أندريسن. كان مجلس الإدارة يهتمُّ اهتمامًا عميقًا برأي مارك؛ لأنَّه مؤسِّس مشارك ورئيس المجلس، وكان مارك لا يزال يشعر بعدم الاطمئنان من جهة كراني. كان مارك يثق بي بما يكفي ليَدَعني أُجري عمليَّة التوظيف، سواءٌ أحبَّ المرشَّحَ أم لم يحبَّه، لكنْ كان من المهمِّ لي أن ينضمَّ مارك إليَّ.

سمحتُ لمارك أن يبدأ الحديث، إذ رغم كونه أذكى شخصٍ في الغرفة، إنْ لم يكن في العالم، فهو متواضعٌ حتَّى إنَّه لا يصدِّق أنَّ الآخرين يعتقدون أنَّه ذكيّ، ممَّا يجعله حسَّاسًا إذا ما جرى تجاهُلُه. افتتح المحادثة بسرد القضايا التي لديه ضدَّ كراني: لا يعطي مظهره أو صوته انطباعًا بأنَّه مسؤول المبيعات؛ درس في جامعة ضعيفة؛ يجعله يشعر بعدم الراحة. أصغيتُ بدقَّة وأجبتُ: "أنا أتَّفق مع كلِّ واحدةٍ من هذه الأمور، غير أنَّ مارك عالِمٌ في المبيعات؛ فقد بَرَع في المبيعات حتَّى وصل إلى مستوى يفوق بكثيرٍ أيَّ شخصٍ عرفته في أيِّ وقتٍ مضى. لو لم تكن في شخصيَّته الأمور الخطأ التي ذكرتَها للتوّ، لما كان سيرغب في الانضمام إلى شركةٍ تداوَلَتْ لتوِّها أسهمُها بسعر ٠.٣٥ سنتًا للسهم؛ إذ إنَّه قادرٌ أن يكونَ مديرًا تنفيذيًّا في شركة آي. بي. أم".

أتى جواب مارك سريعًا: "فهِمت، فلنوظِّفه!"

وهكذا اتَّخذتُ الخطوة الأولى في بناء أفضل فريق برمجة على نطاقٍ عالميٍّ من تحت أنقاض لاودكلاود. عندما تمكَّنتُ من معرفة مارك بمرور السنين، ثبت صحَّة كلِّ ما تعلَّمتُه في المقابلة ومن التحقُّق من المراجع. ورغم أنَّه لم يكن من السهل عليه التأقلُم مع قِيَم الشركة وسلوكها، فقد كان نابغة حقًّا. كنتُ أحتاج إلى عبقريَّته، وقد ساعَدتُه على التأقلُم مع الشركة. لا أعرف ما إذا صار جميع أعضاء الفريق يطمئنُّون تمامًا إليه، غير أنَّهم اتَّفقوا جميعًا في النهاية على أنَّه كان أفضل شخصٍ ممكنٍ للوظيفة.

كان مديري السابق جيم باركزديل (Jim Barksdale) مولعًا بالقول: "نهتمُّ بالأشخاص وبالمنتَجات وبالأرباح- بهذا

التسلسل". إنَّه قولٌ بسيطٌ لكنَّه عميقٌ في معناه. "الاهتمام بالناس" هو أصعبُ الثلاثة، وإذا لم تهتمَّ بهم، لن تكونَ للاثنين الآخرَين أيَّة أهمِّيَّة. ويعني الاهتمام بالناس أنَّ شركتك مكانٌ جيِّدٌ للعمل. معظم أمكنة العمل بعيدةٌ كلَّ البُعدِ عن كونها جيِّدة. عندما تتوسَّعُ المؤسَّسات وتكبر، يجري إغفال العمل المهمّ، وقد يتجاهل أفضل السياسيِّين العمَّالَ الذين يبذلون أقصى جهدهم في العمل، وقد تخنق الأساليب البيروقراطيَّة الإبداعَ، وتُزيل كلَّ شعورٍ بالفرح.

عندما كانت جميع الأمور تجري على نحوٍ خاطئ، من انهيار قطاع التكنولوجيا إلى تهديد نازداك بإزالة الشركة من قائمة التداول، فإنَّ الشيءَ الذي أنقذنا هو الأساليب العمليَّة التي جرى شرحُها في هذا الفصل. إذا كانت شركتُك مكانًا جيِّدًا للعمل، فقد تعيشُ أنت أيضًا مدَّةً كافيةً لتصل إلى مجدك.

مكانٌ جيِّدٌ للعمل

كنتُ أُدرِّس دورةً عن توقُّعات الإدارة في أوبسوير؛ لأنِّي كنتُ أومن بقوَّة بالتدريب. وكنت أوضحُ لكلِّ مسؤولٍ إداريٍّ أنِّي أتوقَّع منه أن يجتمعَ بالعاملين لديه بانتظام. بل كنتُ أيضًا أعطي تعليماتٍ حول كيفيَّة عقدِ لقاءٍ فرديٍّ لئلَّا يكون هناك أيُّ عذر.

في أحد الأيَّام، بينما كنتُ أؤدِّي عملي بسرور، سمعتُ أنَّ أحد المديرين لم يجتمع فرديًّا بأيٍّ من موظَّفيه منذ ما يزيدُ على ستَّة أشهر. رغم أنِّي كنتُ أعرف أن "أتوقَّع ما كنتُ أُعاينه"، فلم أكن أتوقَّع هذا. لم يجتمع فرديًّا بأيٍّ من الموظَّفين على مدى ستَّة أشهر؟ كيف كان يمكنني أن أستثمرَ وقتًا طويلًا كهذا وأنا أفكِّر في الإدارة وأُعِدُّ الموادَّ وأُدرِّب شخصيًّا المديرين في شركتي، ثمَّ لا تكون هناك اجتماعات فرديَّة على مدى ستَّة أشهر؟ يا للعجب! هذا كثيرٌ على سُلطة المدير التنفيذيّ. إذا كانت هذه هي الطريقة التي يستمع إليَّ المديرون بها، فلماذا أتكبَّد حتَّى عناء القدوم إلى العمل؟

اعتقدتُ أنَّ القيادةَ باتِّباع مثالٍ يُقتَدى به هي طريقة مؤكَّدة لتفعلَ الشركةُ ما أردتُه. لقد أخذَت الشركة عنِّي فقط كلَّ عاداتي السيِّئة، فلماذا لم يتعلَّموا العادات الجيِّدة؟ هل خسرتُ الفريق؟ تذكَّرتُ حديثًا دار بيني وبين والدي منذ عدَّة سنوات بشأن تومي هينسون (Tommy Heinsohn)، مدرِّب فريق بوستن سلتِكس (Boston Celtics) لكرة السلَّة في ذلك الوقت. كان هينسون أحد المدرِّبين الأكثر نجاحًا على مستوى العالم، بما في ذلك اختياره مدرِّب السنة، وفوزه ببطولتين لدوري كرة السلَّة الأميركيِّ للمحترفين (NBA).

غير أنَّه هبط هبوطًا سريعًا وصار لديه الآن أسوأ سجلٍّ في الدوري. سألتُ والدي عمَّا حدث، فقال: "توقَّفَ اللاعبون عن الاهتمام بنوبات غضبه المزاجيَّة، فقد كان هينسون يصيح في أعضاء الفريق وكانوا يتجاوبون معه، لكنَّهم الآن يكتَفون بتجاهله". هل كان الفريق يَتجاهَلُني؟ هل صرختُ عليهم كثيرًا جدًّا في إحدى المرَّات؟

كلَّما فكَّرتُ أكثر في هذا الأمر، أدركتُ أكثر أنَّه رغم أنِّي أخبرتُ أعضاء الفريق "بما" يجب أن يفعلوه، فلم أبيِّن "السبب" وراء ما أردته. من الواضح أنَّ سُلطَتي لم تكن كافيةً لتجعلَهم يفعلون ما أردتُه. إذا ما وضعنا في الحسبان الأمورَ الكثيرة جدًّا التي كنَّا نحاول إنجازَها، فإنَّ المديرين لم يستطيعوا القيامَ بكلِّ شيء، فوضعوا أولويَّاتهم الخاصَّة. من الواضح أنَّ ذلك المدير لم يعتقد أنَّ الاجتماعَ مع الأشخاص كان مهمًّا هكذا، وأنا لم أشرح له لماذا كان ذلك مهمًّا.

لماذا أرغمتُ إذًا جميع المديرين على الالتحاق بدورة تدريب الإدارة؟ ولماذا طلبتُ أن يجتمع المديرون فرديًّا مع الموظَّفين؟ بعد الكثير من المداوَلات بيني وبين نفسي، توصَّلتُ إلى صياغة السبب الجوهريّ، واستدعَيتُ مسؤول ذلك المدير الذي خالفَ أوامري- سأدعوه ستيڤ- وقلتُ له إنِّي أريد أن أراه في الحال.

عندما دخل ستيڤ مكتبي، طرحتُ عليه سؤالًا: "ستيڤ، هل تعرف لماذا أتيتُ أنا إلى العمل اليوم؟"

ستيڤ: "ما الذي تعنيه يا بن؟"

أنا: "لماذا أزعجتُ نفسي بالاستيقاظ؟ لماذا أزعجتُ نفسي بالمجيء إلى هنا؟ إذا كان ذلك من أجل المال، ألا أستطيع أن أبيع الشركة غدًا وأحصل على مبلغٍ من المال أكثر ممَّا أردته في أيِّ وقتٍ من الأوقات؟ أنا لا أريد أن أصير

مشهورًا، بل ما أريده هو عكس ذلك في الواقع".

ستيف: "فلأُخمِّن".

أنا: "حسنًا، لماذا أتيتُ إلى العمل إذًا؟"

ستيف: "لستُ أدري".

أنا: "حسنًا، فلأشرحْ لك. أتيتُ إلى العمل لأنَّ من المهمِّ جدًّا عندي أن تكون أوپسوير شركة جيِّدة. ومن المهمِّ عندي أن ينالَ الأشخاص الذي يُمضون ما بين ١٢ و١٦ ساعةً يوميًّا هنا في العمل حياةً أفضل؛ فساعات العمل هي معظم حياتهم. لذا أنا آتي إلى العمل".

ستيف: "حسنًا".

أنا: "هل تعرف الفرق ما بين مكانٍ جيِّدٍ ومكانٍ سيِّئٍ للعمل؟"

ستيف: "همم ، أظنُّ أنِّي أعرف".

أنا: "وما الفرق؟"

ستيف: "همم، حسنًا".

أنا: "فلأشرح لك الأمر بالتفصيل. في المنظَّمات الجيِّدة، يمكن أن يركِّز الأشخاص على عملهم ويكونوا واثقين بأنَّهم إنْ أنجزوا عملهم فستحدثُ أمورٌ جيِّدةٌ للشركة ولهم شخصيًّا. إنَّها لمتعةٌ حقيقيَّة أن يعمل المرء في منظَّمةٍ كهذه. في وُسع كلِّ شخصٍ أن يستيقظَ وهو يعرف أنَّ العملَ الذي سيؤدِّيه سيكون مجديًا وفعَّالًا وذا تأثيرٍ في الشركة وفيه هو. إنَّ هذه الأشياء تجعلُ أعمالهم مُرْضِية وذات فائدة.

أمَّا في المنظَّمة السيِّئة، فيُمضي الأشخاص الكثير من وقتهم وهم يحاربون الحدود التنظيميَّة، والتنافس الداخليَّ والعمليَّات المعطَّلة. وهم حتَّى لا يعرفون بوضوح طبيعةَ عملهم، لذا ليست هناك طريقة لمعرفة ما إذا كانوا يُنجزون أعمالهم أم لا. وفي حال حدوث معجزة وقيامهم بالعمل لساعاتٍ كثيرة وإنجازهم أعمالهم، فلن تكون لديهم فكرة عمَّا يعنيه ذلك للشركة أو لحياتهم المهنيَّة. وما يزيد الطِّين بِلَّةً ويجعلُ الأمور أكثر إيلامًا، هو أنَّه عندما يستجمعون شجاعتهم أخيرًا ليُطلعوا الشركة على سوء حالهم، تنكِرُ الإدارة أنَّ هناك مشكلةً، وتدافع عن الوضع القائم ثمَّ تتجاهل المشكلة".

ستيف: "حسنًا".

أنا: "هل أنتَ مُدركٌ أنَّ تيم، المدير الذي أنت مسؤولٌ عنه، لم يجتمع بأيٍّ من موظَّفيه في الأشهر الستَّة الماضية؟"

ستيف: "كلَّا".

أنا: "ما دمتَ تعرف ذلك الآن، هل تدرك أنْ ليست هنالك طريقةٌ ممكنةٌ ليعرفَ ما إذا كانت منظَّمته جيِّدة أو سيِّئة؟"

ستيف: "نعم".

أنا: "باختصار، أنت وتيم تمنعانني من تحقيق هدفي الوحيد. صرتُما حاجزًا يمنعني من تحقيق هدفي الأهمّ. ونتيجةً لذلك، إذا لم يجتمع تيم مع كلِّ واحدٍ من موظَّفيه في غضون الأربع والعشرين ساعة المقبلة، فلن يكون أمامي أيُّ خيار

سوى صرفه وصرفك من العمل. هل هذا واضح؟"

ستيف: "واضح تمامًا".

هل كان ذلك ضروريًّا؟

قد تجادل وتقول إنَّه مهما أُحسِنَتْ إدارة الشركة، فستفشل دون ملاءمة المنتَج والسوق. وقد تقول أيضًا إنَّ الشركات التي تُدار بطريقةٍ سيِّئة جدًّا وتحقِّق ملاءمةَ المنتَج والسوق تنجح أيضًا بصورةٍ جيِّدة. ويمكن أن تكونَ مصيبًا في كلتا الحالتَين. فهل كان من الضروريِّ حقًّا أن أُلقي خطابًا دراماتيكيًّا كهذا وأُهدِّد أحد المسؤولين الإداريِّين؟

أعتقد أنَّه كان من الضروريِّ أن أفعل ذلك للأسباب الثلاثة التالية:

- لا يهمُّ ما إذا كانت شركةٌ ما جيِّدةً عندما تكون الأمور على ما يرام، لكن يمكن أن يكون هذا هو الفاصلَ ما بين الحياة والموت عندما تسوء الأمور.
- تُرتَكَب الأخطاء دائمًا.
- كون شركة ما جيِّدةً هو غايةٌ في حدِّ ذاتها.

الفَرق ما بين الحياة والموت

عندما تكون الأمور على ما يُرام، توجد أسبابٌ كثيرة للبقاء في الشركة:

- مسارُك المهنيُّ مفتوحٌ على مصراعَيه لأنَّه عندما تنمو الشركة وتتطوَّر، تتاحُ لك وظائفُ مثيرةٌ للاهتمام.
- يعتقد أصدقاؤك وأسرتك أنَّك نابغةٌ لاختيارك العمل في شركة كهذه قبل أن يعرفَ أيُّ شخصٍ آخر أنَّها جيِّدة فعلًا.
- ستصير سيرتك الذاتيَّة أقوى بالعمل في شركةٍ قويَّةٍ ومشهورة في أوج نجاحها وازدهارها.
- آه، وأنت أيضًا ستصير غنيًّا.

عندما تسوء الأمور، تصير جميع هذه الأسباب سببًا لترك العمل. وفي الواقع، الشيء الوحيد الذي يجعل موظَّفًا يظلُّ في شركةٍ ما عندما تسوء الأمور- فضلًا عن الحاجة إلى وظيفة- هو أنَّه يُحبُّ عمله.

تُرتكَبُ الأخطاءُ دائمًا

لم يكن هناك شركة في تاريخ العالم كان سعرُ سهمها بارتفاعٍ مستمرٍّ دون تغيير. في الشركات السيِّئة، عندما تختفي الأمور الاقتصاديَّة، يختفي الموظَّفون أيضًا. وفي شركات التكنولوجيا، عندما يختفي الموظَّفون، يبدأ المنحنى الحلزونيّ: تهبط قيمة الشركة، فيترك العمل أفضل الموظَّفين، ثمَّ تهبط قيمة الشركة، فيترك العمل أفضل الموظَّفين. من الصعب جدًّا عكس اتِّجاه المنحنيات الحلزونيَّة.

أن تكون الشركة جيِّدة هو غايةٌ في حدِّ ذاتها

عندما قابلتُ بِل كامپل للمرَّة الأولى كان رئيس شركة إنتويت، وعضوًا في مجلس إدارة أپل، ومرشدًا لكثيرٍ من كبار المديرين التنفيذيِّين في القطاع. غير أنَّ هذه الأمور لم تؤثِّر فيَّ كثيرًا بقدر ما أثَّرت فيَّ مدَّة تولِّيه إدارة شركة غو (GO) في عام

١٩٩٢م. جمعَت الشركة أموالًا أكثر من أيِّ مشروعٍ ناشئٍ آخر مدعومٍ من مستثمري رأس المال، وخسرت تقريبًا كلَّ ذلك قبل أن تبيع نفسَها لقاء لا شيء تقريبًا لشركة إيه تي آند تي في عام ١٩٩٤م.

ربَّما لا يبدو هذا الأمر مثيرًا للإعجاب. في الواقع، يبدو أنَّه فشَلٌ ذريع. لكنِّي قابلتُ عددًا كبيرًا من موظَّفي شركة غو في حياتي المهنيَّة، بما في ذلك أشخاصًا كبارًا مثل مايك هومر وداني شادر (Danny Shader) وفرانك شين (Frank Chen) وستراتون سكلاڤوس (Straton Sclavos). والأمر الذي يدعو إلى الحَيرة هو أنَّ كلَّ واحدٍ من موظَّفي غو هؤلاء حسبَ أنَّ غو كانت إحدى أعظم تجارب عمله في حياته كلِّها. كانت أفضل خبرة عملٍ رغم حقيقة أنَّ وظائفهم توقَّفت، ولم ينالوا أيَّ مبلغ، وكانوا على الصفحات الأولى للصحف التي وصفتهم بالفاشلين. كانت غو مكانًا جيِّدًا للعمل.

جعلني هذا الأمر أُدرك على نحوٍ مذهل مقدارَ فاعليَّة إدارة بِل. من الواضح أنَّ جون دوير (John Doerr) كان يعتقد ذلك أيضًا لأنَّه عندما احتاجَ سكوت كوك (Scott Cook) إلى مديرٍ تنفيذيٍّ لشركة إنتويت، أوصى جون ببِل رغم أنَّ بِل خسرَ مقدارًا هائلًا من أموال جون في غو. ولسنواتٍ عديدة، عرف جميع مَن كان على اتِّصالٍ بموظَّفي غو بإنجازات بِل. كان يعمل على بناء شركاتٍ جيِّدة.

إذا لم تفعل أيَّ شيءٍ آخر، كُنْ مثل بِل وابنِ شركةً جيِّدة.

لماذا يتعيَّن على المشاريع الناشئة تدريبَ موظَّفيها

تعلَّمتُ لماذا يتعيَّن على المشاريع الناشئة تدريب موظَّفيها عندما كنتُ أعمل في نيتسكيب. يخضعُ العاملون في ماكدونالدز لتدريبٍ على وظائفهم، لكنَّ الذين يشغلون وظائفَ أكثر تعقيدًا لا يحصلون على هذا التدريب. هذا أمرٌ غير منطقيّ. هل تريد أن تقف في طابورٍ منتظرًا الخدمة من الشخص غير المدرَّب في ماكدونالدز؟ وهل تريد استخدام البرمجيَّات التي وضعها مهندسٌ لم يُعلَّم الكيفيَّة التي يعمل بها كود البرمجة؟ تعتقد شركاتٌ عديدة أنَّ موظَّفيها أذكياء بحيث إنَّهم لا يحتاجون إلى التدريب. هذا أمرٌ سخيف.

عندما صرتُ مديرًا للمرَّة الأولى، كانت لديَّ مشاعر مختلطة بشأن التدريب. منطقيًّا، كان التدريب لشركات التكنولوجيا أمرًا معقولًا، غير أنَّه لم يكنْ للبرامج التدريبيَّة في الشركات التي سبق وعملت فيها تأثيرٌ يُذكَر. كانت شركات خارجيَّة تدرِّس الدورات، وهي لم تكن في الواقع تفهمُ عملَنا، وكانت تدرِّس أمورًا لا تمتُّ بِصِلةٍ للشركة. ثمَّ قرأتُ الفصل ١٦ من الكتاب الكلاسيكيِّ عن الإدارة لآندي غروف (والذي كان المدير التنفيذيَّ لشركة إنتل مدَّة طويلة)، بعنوان "الإدارةُ عاليةُ الإنتاج" (High Output Management). كان عنوان الفصل "لماذا يكون التدريب من مهامِّ المدير"، فغيَّر هذا الفصل حياتي المهنيَّة. كتب غروف: "يبدو أنَّ معظم المديرين يشعرون بأنَّ تدريب الموظَّفين هو عملٌ يجب أن يقوم به آخرون. لكنِّي، من ناحيةٍ أُخرى، أعتقد بقوَّة أنَّ المدير يجب أن يقومَ به".

عندما كنتُ مديرًا إداريًّا لإدارة المنتَجات في نيتسكيب، كنتُ أشعر بإحباطٍ من مدى ضآلة القيمة التي كان معظم مديري الإنتاج (Product Managers) يضيفونها إلى الأعمال. بناءً على توجيهات آندي، كتبتُ وثيقةً قصيرة بعنوان: "مدير الإنتاج الجيِّد/مدير الإنتاج السيِّئ" (Good Product Manager/Bad Product Manger)، واستخدمتُها لتدريب الفريق على توقُّعاتي الأساسيَّة (هذه الوثيقة موجودة على صفحة ١٣٥). صُدِمتُ بما حدث بعد ذلك. تحسَّن أداء فريقي على الفور. وصار مديرو المنتَجات فعَّالين، بعد أن حسبتُ أنَّهم غير مؤثِّرين ولا أمل فيهم. سرعان ما صرتُ أُدير الفريقَ ذا الأداء الأعلى في الشركة. بناءً على هذه التجربة؛ وبعد تأسيس لاودكلاود، استثمرتُ استثمارًا كبيرًا في التدريب؛ فأنا أُرجعُ الفضلَ في معظم نجاحاتنا اللاحقة إلى ذلك الاستثمار. وكلُّ شيءٍ بدأ بقرارٍ بسيطٍ لتدريب الموظَّفين العاملين لديّ، وحتَّى بوثيقة تدريبٍ أكثر بساطة. لذا سأُسدِّد الآن دَيني لآندي غروف وأشرح لماذا ينبغي أن تفعل أنت الشيءَ نفسه في شركتك، وماذا تفعل بالتحديد، وكيف تفعله.

لماذا ينبغي أن تدرِّب موظَّفيك

على الأغلب، يعرف كلُّ مَن يؤسِّسُ شركة تكنولوجيا أنَّ الأشخاص هم الأُصول الأهمّ. فالمشاريع الناشئة التي تُدارُ بصورةٍ صحيحة تركِّز على الاستقطاب وعمليَّة إجراء المقابلات لبناء قاعدة مواهبهم. في كثيرٍ من الأحيان، يتوقَّف الاستثمار في الأشخاص هناك. وثمَّة أربعة أسبابٍ جوهريَّة لعدم التوقُّف هناك:

١. الإنتاجيَّة

في كثيرٍ من الأحيان أرى كيف تحتفظ المشاريع الناشئة بإحصائيَّاتٍ دقيقة عن عدد المرشَّحين الذين أفرزوهم، وعدد الذين أنهوا عمليَّة إجراء المقابلة الكاملة، وعدد الذين وظَّفوهم. إنَّ جميع هذه الإحصائيَّات مثيرة للاهتمام، لكنَّ الإحصائيَّة الأهمَّ غير موجودة. ما عدد الموظَّفين من ذوي الإنتاجيَّة العالية بين مَن أضافوهم إلى موظَّفيهم؟ لأنَّهم فشلوا في قياس التقدُّم المحرَز نحو الهدف الفعليّ، فقد فشلوا أن يضعوا في الحسبان قيمة التدريب. وإذا قاسوا الإنتاجيَّة، فسيُصابون بالرُّعب لاكتشافهم أنَّ جميع هذه الاستثمارات في الاستقطاب والتوظيف والدمج ستذهبُ هباءً منثورًا. وحتَّى لو أدركوا أنَّ الإنتاجيَّة قليلة بين الموظَّفين الجُدُد، فإنَّ معظم المديرين التنفيذيِّين يعتقدون أنْ ليس لديهم وقتٌ للاستثمار في التدريب. أنجزَ آندي غروف عمليَّةً حسابيَّة، وبيَّن أنَّ العكس هو الصحيح:

> **التدريب هو بكلِّ بساطةٍ أحد الأنشطة الأكثر فاعليَّة التي يستطيع مديرٌ ما أن يؤدِّيَها. فكِّرْ للَحظةٍ في مدى إمكانيَّة عرض سلسلةٍ من أربع محاضرات للعاملين في دائرتك، ولنَحسبْ بعدها ثلاثَ ساعاتٍ تحضيرٍ لكلِّ ساعة من زمن الدورة، بما مجموعه اثنتَي عشرةَ ساعة. ولنقُل إنَّ لديك عشرة طلَّابٍ في صفِّك.**
>
> **في السنة المقبلة، سيعملون ما مجموعه نحو عشرين ألف ساعة لأجل منظَّمتك. وإذا نتج عن جهودك في التدريب تحسينٌ بمقدار ١٪ في أداء مرؤوسيك، فإنَّ شركتك ستربح ما يعادل مائتي ساعة عمل نتيجةً لإنفاقك اثنتَي عشرةَ ساعة.**

٢. إدارة الأداء

عندما يُجري أشخاصٌ مقابلةً مع المديرين، فغالبًا ما يُحبُّون أن يسألوا: هل صرفتَ أيَّ شخصٍ من العمل؟ أو ما عدد الأشخاص الذين صرفتَهم؟ أو كيف تُجري عمليَّة صَرفِ شخصٍ ما؟ هذه جميعها أسئلةٌ لا بأس بها، لكنْ غالبًا ما يكون السؤال الصحيح هو السؤال الذي لم يُطرَح: عندما صرفتَ موظَّفًا من العمل، كيف كنتَ تعرف على وجه اليقين أنَّ الموظَّف فهمَ توقُّعات الوظيفة، ولم يحقِّقها؟ إنَّ أفضل جوابٍ هو أنَّ المدير حدَّد التوقُّعات بكلِّ وضوح عندما درَّب الموظَّف لأجل هذه الوظيفة. إذا لم تدرِّبْ موظَّفيك، فإنَّك لا تضعُ أساسًا لإدارة الأداء. نتيجةً لذلك، ستكون إدارة الأداء في شركتك غير محدَّدة وغير متناسقة.

٣. جَودة المنتَج

غالبًا ما يبدأ المؤسِّسون عند تأسيس الشركات برؤى عن تصاميم للمنتَج تكون أنيقة وجميلة لتحلَّ كثيرًا من المشكلات البغيضة التي كانوا مُضطرِّين إلى التعامل معها في وظائفهم السابقة. ثمَّ عندما تصير شركتهم ناجحة، يكتشفون أنَّ تصاميمَ منتَجهم الجميلة تحوَّلت إلى تصاميم مُرعبة. كيف حدثَ ذلك؟ عندما يحفِّز النجاح الحاجة إلى توظيف مهندسين جُدد بمعدَّلٍ سريع، تُهمل الشركات تدريب المهندسين الجُدد تدريبًا صحيحًا. وعندما يجري تعيين مَهامَّ للمهندسين، فسيجدون طريقةً لإتمام هذه المهامِّ على أفضل وجه. وغالبًا ما يعني هذا أنَّهم يكرِّرون وسائلَ موجودةً في التصاميم ممَّا يؤدِّي إلى التناقضات في تجربة المستخدِم، ومشكلاتٍ في الأداء وفوضى عامَّة. وأنت كنت تعتقد أنَّ التدريبَ مُكلِف.

٤. الاحتفاظ بالموظَّفين

في أثناء تقليل عدد الموظَّفين في نيتسكيب، قرَّرتُ أن أقرأ جميعَ مقابلاتِ تركِ العمل في الشركة كلِّها لأفهمَ لماذا يستقيل الموظَّفون من شركات التكنولوجيا. بعد أن وضعتُ الأسباب الاقتصاديَّة جانبًا، وجدتُ أنَّ هناك سببَين رئيسيَّين يجعلان الموظَّفين يتركون العمل:

- كانوا يكرهون مديريهم. كان الموظَّفون عمومًا يرتعبون من عدم وجود التوجيه والتطوير الوظيفيّ وردود الفعل التي كانوا

يتلقَّونها.

- لم يكن الموظَّفون يتعلَّمون أيَّ شيء: لم تكن الشركة تستثمر في الموارد لمساعدة الموظَّفين على تطوير مهاراتٍ جديدة.

يمكن أن يعالجَ برنامجُ تدريبٍ متميِّزٌ كلتا المسألتَين مباشرةً.

ماذا عليك أن تفعلَ أوَّلًا؟

إنَّ أفضل مكانٍ تبدأ فيه هو الموضوع الأكثر ارتباطًا بموظَّفيك: المعرفة والمهارة التي يحتاجون إليهما للقيام بأعمالهم. أنا أسمِّي هذا النوع من التدريب التدريبَ الوظيفيّ. ويمكن أن يكونَ التدريبُ الوظيفيُّ سهل كسهولة تدريب موظَّفٍ جديدٍ على ما تتوقَّعه منه (انظر وثيقة "مدير الإنتاج الجيِّد/مدير الإنتاج السيِّئ ص. ١٣٥)، وهو أيضًا معقَّد كتعقيد معسكرٍ تدريبيٍّ للمهندسين الجُدد مدَّته عدَّة أسابيع لإطلاع المجنَّدين الجدد تمامًا بسرعة على الفروقات التاريخيَّة التصميميَّة لمنتَجك. ويجب أن يجري إعداد الدورات التدريبيَّة لتلائمَ الوظيفةَ المحدَّدة. إذا حاولتَ تقديم الدورة ذات الأسلوب الأكثر تعقيدًا، فتحقَّق من استدعاء أفضل الخبراء في الفريق فضلًا عن المدير. ومن النتائج الجانبيَّة المفرحة، سيكون لهذا النوع من المجهود تأثيرٌ في بناء ثقافةٍ قويَّةٍ وإيجابيَّةٍ في الشركة أكثر ممَّا تفعله مئات الاجتماعات الاستراتيجيَّة التي تُعقَد خارج الشركة لبناء الثقافة.

العنصر الأساسيُّ الآخر لبرنامج التدريب في الشركة هو التدريب الإداريّ، وهو أفضل مكانٍ للبدء في وضع توقُّعاتٍ لفريق إدارتك. هل تتوقَّع منهم أن يَعقِدوا لقاءاتٍ فرديَّةً مُنتَظمةً مع موظَّفيهم؟ هل تتوقَّع منهم أن يقدِّموا إليك نتائجَ الأداء؟ هل تتوقَّع منهم أن يدرِّبوا موظَّفيهم؟ هل تتوقَّع منهم أن يتَّفقوا على الأهداف مع أعضاء فريقهم؟ إذا كنتَ تتوقَّع هذا كلَّه، فالأفضل لك أن تخبرَهم، لأنَّ وضع الإدارة الراهن في شركات التكنولوجيا ضعيف جدًّا. وبعد أن تكونَ قد وضعتَ التوقُّعات، تكون قد حدَّدتَ المجموعةَ التالية من دورات الإدارة: الدورات التي تعلِّم مديريك كيفيَّة القيام بالأمور التي تتوقَّعها منهم (كيفيَّة كتابة مراجعة الأداء، أو كيفيَّة إجراء اجتماعاتٍ فرديَّة).

بعد الانتهاء من التدريب الإداريِّ والتدريب الوظيفيّ، تكون هناك فرصٌ أُخرى أيضًا. إنَّ أحد الأمور العظيمة حول بناء شركة تكنولوجيا، هو الأشخاص الرائعون الذين يمكن أن توظِّفَهم. اختَر أفضلَ الموظَّفين وشجِّعهم على مشاركة مهاراتهم الأكثر تطوُّرًا. وفي هذا السياق، سيُعزِّز التدريبُ على مواضيع مثل التفاوض وإجراء المقابلات والأمور الماليَّة كفاءةَ الشركة في هذه المجالات، علاوةً على تحسينِ معنَويَّات الموظَّفين. ويمكن أن يصيرَ التعليم أيضًا أشبَه بِوسامِ شرفٍ للموظَّفين الذين أنجزوا مستوى النُّخبة من الكفاءة.

تنفيذُ برنامجك التدريبيّ

بعد أن فهمنا قِيمةَ التدريب وما ندرِّب عليه، كيف نجعل مؤسَّستنا تعمل ما نريده؟ أوَّل شيءٍ ينبغي أن ندركَه هو أنْ ليس لدى أيِّ مشروعٍ ناشئٍ الوقت لأداء أمورٍ اختياريَّة. لذا يجب أن يكونَ التدريب إلزاميًّا، إذ يمكن تنفيذ أوَّل نوعَين من التدريب (التدريب الإداريُّ والتدريب الوظيفيُّ) بسهولةٍ على النحو التالي:

- اعمَل على تنفيذ التدريب الوظيفيِّ بالامتناع عن تلبية طلبات توظيف موظَّفين جُدد. وكما كتب آندي غروف، هناك طريقتان فقط يحسِّن المديرُ بهما إنتاج الموظَّف: التحفيز والتدريب. لذا يجب أن يكونَ التدريب المتطلَّب الأهمَّ لدى

المديرين في مؤسَّستك، والطريقة الفعَّالة لتنفيذ هذا المتطلَّب هي بالامتناع عن تلبية طلبات المديرين لتوظيف موظّفين جدد حتَّى يكونوا قد طوَّروا برنامجًا تدريبيًّا لمَن سيوَظِّفون.

- اعمَلْ على تنفيذ التدريب الإداريِّ بتقديمه بنفسك. إنَّ إدارة الشركة هي وظيفة المدير التنفيذيّ. ورغم أنَّه لن يكونَ لديك وقتٌ لتدريس جميع دورات الإدارة بنفسك، فينبغي لك أن تُدرِّسَ دورةَ توقُّعات الإدارة لأنَّها في نهاية الأمر توقُّعاتك. فليشعرْ موظَّفوك بالفخر أن يشاركوا في هذه الجلسات باختيار أفضل المديرين في فريقك ليُدرِّسوا الدورات الأُخرى. وليكن ذلك إلزاميًّا أيضًا.

ومن المفارقات أنَّ أكبر عقبةٍ أمام وضع برنامج تدريبيٍّ هي تصوُّر أنَّ الأمر سيستغرق وقتًا طويلًا. لكنْ ضعْ في حسبانك أنْ ليس هناك استثمارٌ آخر يمكن أن تقوم به من شأنه أن يفعل المزيد لتحسين الإنتاجيَّة في شركتك. لذا فإنَّ كونك مشغولًا جدًّا عن أن تدرِّب هو أمرٌ معادلٌ أخلاقيًّا لكونك جائعًا جدًّا لتأكل. وفضلًا عن ذلك، ليس من الصعب تنظيم دورات تدريبٍ أساسيَّة.

عندما كنتُ مديرًا لمجموعة إدارة الإنتاج للخادم في نيتسكيب، صرتُ مُحبطًا جدًّا؛ لأنَّه كان لدى كلِّ عضوٍ من أعضاء الفريق الذي ورثتُه تفسيرٌ مختلفٌ تمامًا لعمله. أخيرًا تجلَّى الأمر أمامي: أنْ لا أحَدَ في مجال الأعمال هذه قد حدَّد وظيفةَ إدارةِ الإنتاج. وما تلى ذلك هو محاولتي القيام بذلك وتخفيض ضغط دمي. وما يثيرُ الدَّهشة هو أنَّ الناس لا يزالون يقرأونها اليوم، وهذا ما علَّمني أهمِّيَّة التدريب.

مدير الإنتاج الجيِّد/مدير الإنتاج السيِّئ

يعرفُ مديرو الإنتاج الجيِّدون جيِّدًا السوقَ والمنتَج وخطَّ الإنتاج والمنافسة، ويعملون انطلاقًا من قاعدةٍ قويَّةٍ للمعرفة والثقة. ومديرُ الإنتاج الجيِّد هو المدير التنفيذيُّ للإنتاج. ويتحمَّل مديرو الإنتاج الجيِّدون المسؤوليَّة الكاملة، ويقيسون أنفسَهم من حيث نجاح المنتَج.

إنَّهم مسؤولون عن المنتَج الصحيح والوقت المناسب وكلِّ ما يستَتبعُ ذلك. ومدير الإنتاج الجيِّد يعرف السياقَ الداخليَّ (الشركة وتمويل الإيرادات والمنافسة...إلخ)، ويتحمَّل مسؤوليَّة وضعَ خُطَّة رابحة وتنفيذها (دون أعذار).

أمَّا مديرو الإنتاج السيِّئون فلديهم الكثير من الأعذار: عدم وجود تمويلٍ كافٍ، أو مدير قسم الهندسة أحمق، أو لدى مايكروسوفت عشرة أضعاف عدد المهندسين الذين يعملون على ذلك، أو أنا أعمل بما يفوق طاقتي دون أن أتمتَّع بتوجيهٍ كافٍ. وبينما لا يتذرَّع مديرنا التنفيذيُّ بهذه الأعذار، فلا ينبغي أن يفعلَ مدير الإنتاج ذلك.

لا يسمح مديرو الإنتاج الجيِّدون للهيئات المختلفة التي يجب أن تعملَ معًا على تسليم المنتَج الصحيح في الوقت المناسب بأن تستنفد وقتَهم. إنَّهم لا يأخذون كلَّ دقيقةٍ من وقت فريق الإنتاج؛ كما أنَّهم لا يُديرون عمليَّات الوظائف المتعدِّدة، وليسوا موظَّفين بمهامَّ إضافيَّة لقسم الهندسة. إنَّهم ليسوا جزءًا من فريق الإنتاج، بل يُديرون فريق الإنتاج. وفرق الهندسة لا تحسبُ مديري الإنتاج الجيِّدين "مورد للتسويق"، بل إنَّ مديري الإنتاج الجيِّدين هم نظراء التسويق لمدير قسم الهندسة.

يحدِّد مديرو الإنتاج الجيِّدون بوضوحٍ وإيجازٍ الهدف، أي "ماذا" (في مقابل"كيف")، ويُديرون تسليم الـ "ماذا (المنتَج)". أمَّا مديرو الإنتاج السيِّئون، فيشعرون بأنَّهم الأفضل عندما يكتشفون ال "كيف". ويتواصلُ مديرو الإنتاج الجيِّدون

بوضوحٍ وإيجاز مع قسم الهندسة كتابةً وشفهيًّا، كما أنَّهم لا يقدِّمون التوجيهات على نحوٍ غير رسميّ. إنَّهم يَجمَعون المعلومات على غير رسميّ.

يبتكر مديرو الإنتاج الجيِّدون الضمانات والأسئلة التي غالبًا ما تُطرَح، والعروض وقواعد البيانات التي يمكن أن يستخدمها مندوبو المبيعات ومندوبو التسويق والمسؤولون الإداريُّون بوصفها ميِّزة استراتيجيَّة. في حين يشكو مديرو الإنتاج السيِّئون من أنَّهم يُمضون اليوم كلَّه في الإجابة عن أسئلة فريق المبيعات، وفي ترديد أنَّهم يغرقون. أمَّا مديرو الإنتاج الجيِّدون، فيتوقَّعون عيوبَ المنتَج الخطيرة، ويقدِّمون حلولًا حقيقيَّة، في حين ينشغل مديرو الإنتاج السيِّئون بإطفاء الحرائق طَوالَ اليوم.

يتَّخذُ مديرو الإنتاج الجيِّدون موقفًا مدوَّنًا بشأن قضايا مهمَّة (إيجاد حلول سريعة وفعَّالة لمشكلاتٍ قديمة وصعبة [رصاصات فضِّيَّة]، خِيارات تصميميَّة صعبة، قرارات صعبة تتعلَّق بالمنتَج، أسواق ينفذون إليها أو يتخلَّون عنها). أمَّا مديرو الإنتاج السيِّئون، فيعبِّرون عن آرائهم شفويًّا ويتباكون مدَّعين أنَّ "مَن في يدهم الحلُّ والربط لن يسمحوا بذلك ". لكن عندما يفشل مديرو الإنتاج السيِّئون، فهم يُشيرون إلى أنَّهم سبقَ أن توقَّعوا مثل هذا الفشل.

يركِّزُ مديرو الإنتاج الجيِّدون نشاطَ الفريق على الإيرادات والعملاء. فيما يركِّزُ مديرو الإنتاج السيِّئون نشاطَ الفريق على عدد المواصفات التي يَبنيها المنافسون. مديرو الإنتاج الجيِّدون يحدِّدون المنتَجات الجيِّدة التي يمكن أن تُصنَع ببذلِ جَهدٍ كبير, أمَّا مديرو الإنتاج السيِّئون فيُحدِّدون المنتَجات الجيِّدة التي لا يمكن أن تُصنَع أو يسمَحون لقسم الهندسة أن يبنيَ ما يشاء (أي يحلُّون أصعب المشكلات).

يفكِّرُ مديرو الإنتاج الجيِّدون في ما يتعلَّقُ بتسليم قيمة متفوِّقة إلى سوق التداولات التجاريَّة في غضون مرحلة التخطيط للمنتَج، وتحقيق حصَّة الشركة في السوق وأهداف الإيرادات في مرحلة الوصول إلى العملاء، والحصول على ميِّزة تنافسيَّة. أمَّا مديرو الإنتاج السيِّئون فتختلط الأمور عليهم في ما يتعلَّق بالفروقات ما بين القيمة المقدَّمة، والمواصفات التنافسيَّة المتطابقة، والتسعير، والحضور في كلِّ مكان. مديرو الإنتاج الجيِّدون يحلِّلون المشكلات، بينما يجمعُ مديرو الإنتاج السيِّئون كلَّ المشكلاتِ في مشكلةٍ واحدة.

ثمَّ إنَّ مديري الإنتاج الجيِّدين يفكِّرون في القصَّة التي يُريدون أن تكتبَها الصحافة، بينما يفكِّرُ مديرو الإنتاج السيِّئون في الإجابة عن كلِّ جانب ستتطرَّق له الصحافة، دون أخطاء تقنيَّة مع الصحافة. وبينما يطرحُ مديرو الإنتاج الجيِّدون أسئلةً على، يجيبُ مديرو الإنتاج السيِّئون عن أيِّ سؤالٍ تطرحه الصحافة. ويفترض مديرو الإنتاج الجيِّدون أنَّ أعضاء هيئة الصحافة ومجتمع المحلِّلين هم في الواقع أذكياء، أمَّا مديرو الإنتاج السيِّئون فيفترضون أنَّ الصحافيِّين والمحلِّلين هم أغبياء؛ لأنَّهم لا يفهمون الفروقات الدقيقة التي لا تكاد تُدرَك لتقنيتهم.

وبينما قد يخطئُ مديرو الإنتاج الجيِّدون في ما يتعلَّقُ بالوُضوح، فإنَّ مديري الإنتاج السيِّئين لا يشرحون حتَّى الأمور الواضحة. مديرو الإنتاج الجيِّدون يحدِّدون مجالَ عملهم ونجاحاتهم، بينما يريد مديرو الإنتاج السيِّئون باستمرار أن يُقال لهم ما ينبغي القيام به.

وفيما يُرسلُ مديرو الإنتاج الجيِّدون تقاريرَ عن الوضع في الوقت المحدَّد من كلِّ أسبوع لأنَّهم منضبطون، ينسى مديرو الإنتاج السيِّئون أن يُرسلوا تقاريرَ عن الوضع في الوقت المحدَّد؛ لأنَّهم لا يقدِّرون قيمة الانضباط.

هل من المقبول أن توظِّفَ أشخاصًا من شركة صديقك؟

تحتاج كلُّ شركة تكنولوجيا جيِّدة إلى أشخاصٍ أقوياء في مجالاتهم. وتستثمر أفضل الشركات الوقت والمال والقيمة المتزايدة لتصيرَ آلاتِ توظيف عالميَّة. لكنْ إلى أيِّ مدى يمكنك أن تسعى في بناء أعظم فريقٍ في العالم؟ هل يجوز أن توظِّف أشخاصًا من شركة صديقك؟ وهل ستَبقَيان صديقَين؟

أوَّلًا، ماذا أعني بكلمة "أصدقاء"؟ هناك فئتان وثيقتا الصِّلة:

- شركاء عملٍ مُهِمُّون
- أصدقاء

في هذا البحث، شركاء العمل المهمُّون والأصدقاء هما تقريبًا الشيء نفسه.

معظم المديرين التنفيذيِّين لا يستهدفون بتاتًا شركةَ صديقٍ لتكونَ مصدرًا للمواهب. عمومًا، لا يكون للمدير التنفيذيِّ الكثير من الأصدقاء الحقيقيِّين في مجال الأعمال، وشنُّ غارة على شركة صديقه هي وسيلة مؤكَّدة لخسارة أحد الأصدقاء. غير أنَّ كلَّ مديرٍ تنفيذيٍّ تقريبًا سيُواجَه بقرارٍ ما إذا كان ينبغي له أن يعيِّن موظَّفًا من شركة صديقه أم لا. كيف يحدث ذلك؟ ومتى يكون مقبولًا؟ ومتى سيكلِّفك هذا الإجراء خسارةَ أحد الأصدقاء؟

لكنَّهم كانوا أصلًا يبحثون عن عمل

يبدأ الأمرُ دائمًا بالطريقة نفسها. يعرفُ أحدُ أصدقائك مهندسًا بارعًا يعمل لديه ويُدعى مايكل (Michael). وصدفَ أن يكونَ مايكل صديقًا لأحد مهندسيك المتفوِّقين. يجلبُ المهندسُ الذي يعمل لديك مايكل لإجراء مقابلة دون علمك، وينجح بسهولة في عمليَّة التوظيف. الخطوة الأخيرة هي إجراء مقابلةٍ معك بصفتك المدير التنفيذيّ. غير أنَّك تلاحظ على الفور أنَّ مايكل يعمل حاليًّا في شركة صديقك الجيِّد. فتسأل موظَّفيك لتتحقَّقَ من أنَّهم لم يتَّصلوا بمايكل أوَّلًا، فيؤكِّدون لك أنَّ مايكل كان يبحث أصلًا عن عمل، وأنَّه سيذهب إلى شركةٍ أخرى إنْ لم تكُنْ شركتك. والآن ماذا تفعل؟

في هذه المرحلة، قد تفكِّر قائلًا: "إذا كان مايكل سيترك العمل، فمن المنطقيِّ أنَّ صديقي سيرغب في أن يذهب إلى شركتي بدلَ الذهاب إلى شركةٍ منافِسة لديها مديرٌ تنفيذيٌّ لا يُحبُّه". ربَّما ينظر صديقُك إلى الموضوع من هذه الزاوية، غير أنَّه قد ينظرُ إليها بصورةٍ مغايرة.

يترك الناس عادةً الشركات عندما لا تسير الأمور على ما يُرام، لذا عليك أن تفترضَ أنَّ صديقك يصارع لأجل بقاء شركته. في هذه الحال، لن يحزَّ في نفسه أمرٌ أكثر من فقدان موظَّفٍ مميَّزٍ؛ لأنَّه يعرفُ أنَّ الموظَّفين الآخرين سينظرون إلى هذا الأمر على أنَّه مؤشِّرٌ رئيسيٌّ لزوال الشركة. كما أنَّ حقيقةَ كون موظَّفيه سينظرون إلى عملك هذا على أنَّه فعل خيانة، هو حتَّى أكثر إيذاءً لصديقك؛ فهم يرَونَ أنَّ صديق مديرنا، كما يدَّعي، يُغيرُ على شركته. سيُفكِّرون: "مديرُنا مديرٌ تنفيذيٌّ غير فعَّال، حتَّى إنَّه لا يستطيع حتَّى أن يمنعَ أصدقاءه من توظيف العاملين لديه". على هذا النحو، تصيرُ القضيَّة المنطقيَّة قضيَّةً عاطفيَّة.

أنت لا تريد أن تخسرَ صديقَك، لذلك تؤكِّد له أنَّ مايكل هو الاستثناءُ، وأنَّه هو الذي أتى إليك وأنَّه سيكون الأوَّل

والأخير من بين موظّفيه الذي ينضمُّ إلى شركتك. عمومًا، سينجح هذا التفسير، وسيفهم صديقَك ويقدِّر هذه اللفتة. سيغفر لك، لكنْ كُنْ واثقًا بأنَّه لن ينسى على الأغلب.

إنَّ ذكريات صديقك عن مايكل ستكون مهمَّةً لأنَّ مايكل سيكون مجرَّد الخطوة الأولى في انتهاء علاقتكما. وما دام مايكل موظَّفًا لامعًا، فمن المحتمَل أن يتَّصل موظَّفو صديقك الأقوياء الآخرون بمايكل ليعرفوا سببَ تركه العمل، ووجهتَه التالية. وسيشرح مايكل أسبابَه، وستكون مُقنِعةً، وفجأةً سيرغبون في أن يحذوا حذوَه وينضمُّوا إلى شركتك أيضًا. بحلول الوقت الذي تصير فيه على بيِّنة من الوضع، ستكون الوعود قد قُطِعَت للموظَّفين المحتَمَلين الذي اتَّصلوا بمايكل، وربَّما تكون العروض قد قُدِّمَت.

على أيَّة حال، سيؤكِّد لكَ موظَّفوك أنَّ موظَّفي صديقك هم مَن اتَّصلوا بهم وليس العكس. وسيُشيرون إلى أنَّ لدى المرشَّحين عروضًا من شركاتٍ أُخرى أيضًا، لذا هم سيتركون العمل أصلًا، وأنَّ في وُسعك كذلك أن تستفيدَ من نفاد صبرهم. غير أنَّ من المؤكَّد تقريبًا أنَّ المديرين الذي يعملون لدى صديقك سيروون قصَّةً مختلفة. إنَّهم سيناشدونه أن يطلبَ من صديقه أن يتوقَّفَ عن الإغارة على موظَّفيهم، وإلَّا فلن يكونوا قادرين على الوفاء بالتزاماتهم. إنَّ هذا سيُحرِج صديقك ويُغضبه. في النهاية، ستتغلَّب الضغوط الاجتماعيَّة على المنطق القويِّ المضادّ.

إليكم طريقةً سهلةً للتَّفكير في هذه الديناميكيَّة. إذا تركَكِ زوجك، هل تريدين أن تتواعد معه أفضل صديقاتك؟ إنَّه سيواعد شخصًا ما، أفلا تريدين أن تواعِده صديقتك؟ يبدو هذا الوضع منطقيًّا، غير أنَّ هذه الحالة أبعدُ ما تكون عن المنطق، وها أنتِ قد خسرتِ إحدى صديقاتك.

ماذا ينبغي أن تفعل إذًا؟

أوَّلًا، يجب أن نضعَ في الحسبان أنَّ الموظَّفين إمَّا أن يكونوا جيِّدين جدًّا وإمَّا أنَّك لا تريدهم أن يكونوا في شركتك. فإمَّا أنَّك ستستقطب موظَّفين من الدرجة الأولى من شركة صديقك، وإمَّا ستأتي بموظَّفين عاديِّين. لا تفترض أنَّ الأشخاص الذين ستأخذهم لن يُفتقَدوا.

المبدأ العامُّ الجيِّد هو **مبدأي العكسيُّ للإغارة على الموظَّفين** الذي ينصُّ على ما يلي: "إذا كنتَ ستُصدَم وترتعب إذا وظَّفَتِ الشركة س عددًا من موظَّفيك، فيتحتَّم إذًا ألَّا توظِّف أيًّا من موظِّفيهم". إنَّ عدد شركاتٍ كهذه ينبغي أن يكونَ قليلًا، وقد لا يوجد أصلًا.

لتجنُّب هذه المواقف الصَّعب، تستخدم الكثير من الشركات سياساتٍ مكتوبةً أو غيرَ مكتوبة تسمِّي الشركات التي لا يُقبَل التوظيف منها دون موافقة المدير التنفيذيّ (أو مسؤول إداريٍّ من الإدارة العُليا). وعند تنفيذ هذه السياسة، سيكون في وُسعكَ أن تُعطيَ صديقَك فرصةً أخيرة للاحتفاظ بموظَّفه أو للاعتراض قبل أن توظِّفَه.

مع وضع هذه الأمور في الحسبان، فإنَّ أفضل طريقة للتعامل مع هذه الحالات هي الصراحة والشفافيَّة. عندما تدرك أنَّ هناك صراعًا بين التعاقُد مع الموظَّف اللامع وخيانة صديقك، الذي تقدِّره وتحترمه، فعليك أن تطرحَ القضيَّة على الطاولة بإبلاغ الموظَّف أنَّه تربطُك علاقةُ عملٍ مهمَّة بشركته الحاليَّة، وأنَّ عليك أن تكمِّلَ عمليَّة فحص المراجع مع المدير التنفيذيِّ قبل تقديم العرض إليه. فليعرفْ أنَّه إنْ لم يرغبْ في حدوث هذا، فستوقِفُ العمليَّة، وتُبقي ما يحدثُ الآن في إطار السرِّيَّة. بالتكلُّم مع صديقك قبل المضِيِّ في التوظيف، سيكون في وُسعك أن تحكُمَ على تأثير توظيف موظَّفه في العلاقة ما

بينكما. فضلًا عن ذلك، قد تتجنَّب توظيف موظَّفٍ سيِّئ، حيث إنَّ المرشَّحين الذين يكون أداؤهم جيِّدًا في المقابلات غالبًا ما يصيرون موظَّفين سيِّئين.

أفكارٌ ختاميَّة

في الفيلم الكلاسيكيِّ "الطيِّب والشرس والقبيح" (The Good, the Bad and the Ugly)، كلينت إيستود (Clint Eastwood) "الطيِّب" وإلي وليش (Eli Wallach) "القبيح" هما شريكان في جريمة. وليش مجرمٌ معروفٌ وهناك مكافأةٌ لقاء رأسه، ويخطِّطُ الاثنان لعمليَّة احتيال ليحصلا على مال المكافأة. يسلِّم إيستود وليش ويتسلَّم المكافأة، ثمَّ يُحكَم على وليش بالموت شنقًا. بينما يجلس وليش على الحصان ويداه مكبَّلتان وراء ظهره وعلى وشك أن يُشنَق بحبلٍ حول عنقه، يُطلِق إيستود النار من مسافةٍ بعيدة ويحرِّر وليش، ثمَّ يقتَسِمان المكافأة. يُنفَّذ هذا المخطَّط بصورةٍ بارعة إلى أن يأتي اليوم الذي يحرِّر فيه إيستود وليش، وبعدها يقول له: "لا أعتقد أنَّ قيمتك ستكون في أيِّ يومٍ من الأيَّام أكثر من ثلاثة آلاف دولار"، فيجيب وليش بسرعة: "ماذا تعني؟" فيخبره إيستود قائلًا: "أعني أنَّ شراكتَنا دون قيد. لا، ليس أنت. أنت ستبقى مقيَّدًا. أنا سأحتفظ بالمال ويمكنك أنت أن تأخذ الحبل الذي يُقيِّدك". وما يلي ذلك الموقف هو إحدى أكبر مطاردات الانتقام في تاريخ السينما.

لذا، عندما تُخبر صديقَك، المديرَ التنفيذيَّ، بأنَّك تعتقد أنَّ قيمته لن تكون أكثر من قيمة هذه الموظَّف، فلا تتوقَّع أن تظلَّا صديقَين.

ما سبب صعوبة نقل مسؤولين إداريِّين من شركةٍ كبيرةٍ إلى شركاتٍ صغيرة؟

لقد حقَّقتَ ملاءمة المنتَج والسوق، وصرتَ مستعدًّا للبدء في بناء الشركة. ويشجِّعك مجلس الإدارة على توظيف مسؤولين إداريِّين ليقدِّموا الخبرة العمليَّة الصحيحة في مجال الأمور الماليَّة والمبيعات والتسويق، وذلك لمساعدتك على الانتقال من منتَجٍ ذي مستوى عالميٍّ إلى عملٍ تجاريٍّ ذي امتيازٍ عالميّ. ثمَّ ترى بعض المرشَّحين الذين يُعجبونك، لكنَّ المستثمر في المشاريع الناشئة والعضو في مجلس الإدارة يقول: "إنَّك تُخطئ الهدف في اختيارك. ستكونُ هذه الشركة شركةً ضخمة، ونحن نستطيع أن نجذبَ مواهبَ أفضل". لذلك تهدفُ أنت إلى رفع مستواك وتجلب رئيس قسم المبيعات الذي كان قد حقَّق إنجازًا فائقًا. فقد أدار سابقًا مؤسَّساتٍ ضخمةً لديها أُلوف الموظَّفين، ولديه مراجع ممتازة، فهو ملائمٌ تمامًا للوظيفة. عندئذٍ يُعجَبُ به المستثمر لأنَّ لديه سيرةً ذاتيَّةً مذهلة.

بعد ستَّة أشهر...

إذا ما تقدَّمنا بسرعةٍ بعد ستَّة أشهر، يتساءل جميع مَن في الشركة، عن سبب نَيلِ رئيسِ قسم المبيعات (أو التسويق أو القسم الماليّ أو قسم الإنتاج)- الذي لم يُنتِج أيَّ شيء- صفقةَ خِيارِ شراء الأسهم الضخمة. في الوقت نفسه، تكون لدى الأشخاص الذين يؤدُّون الأعمال كلَّها خِياراتٌ أقلُّ بكثير. والأسوأ من عدم حصولك على قيمة أموالك هو أنَّ الشركة في مأزق لعدم تحقيق إيراداتها؛ لأنَّ المسؤولَ الإداريَّ الباهظ الثمن لا يؤدِّي أيَّ عملٍ يُذكَر. تبًّا! ماذا حدث؟

إنَّ أهمَّ شيءٍ ينبغي أن ندركَه هو أنَّ عملَ مسؤولٍ إداريٍّ في شركةٍ كبرى يختلف تمامًا عن عمل مسؤولٍ إداريٍّ في شركةٍ صغيرة. عندما كنتُ مسؤولًا عن أُلوف الأشخاص في شركة هيوليت پاكارد بعد بيع أوپسوير، كان هناك عددٌ لا يُصدَّق من المطالب التي وصلتْ إليَّ وقد استنزفَت وقتي. كان الجميع يريدُ قطعةً منِّي، فالشركات الصغيرة كانت تريد أن تشاركني أو تبيعني نفسها، وكان الأشخاص في شركتي يحتاجون إلى موافقات، وكانت وحدات أعمالٍ أخرى تحتاج إلى مساعدتي، وكان العملاء يُريدون جذب انتباهي، وهكذا. نتيجةً لذلك، كنتُ أمضي معظم وقتي في تحسين الشركة وضبط الأعمال القائمة. كان معظم العمل الذي قمتُ به "واردًا إليَّ". سيقول لك أكثر المسؤولين الإداريِّين مهارةً في الشركات الكبرى إنَّه إنْ كانت لديك أكثر من ثلاث مبادراتٍ جديدة كلَّ ربع سنة، فأنت تحاولُ إنجازَ عملٍ أكثر ممَّا ينبغي. ونتيجةً لذلك، يبدو كأنَّ الأمور التي تُقاطع عمل المسؤولين الإداريِّين في الشركات الكبرى هي ما يحفِّزهم على العمل.

في المقابل، عندما تكون مسؤولًا إداريًّا في مشروعٍ ناشئ، لا يحدث أيُّ شيءٍ ما لم تسمح أنت بحدوثه. في الأيَّام الأولى لشركةٍ ما، يكون عليك أن تضعَ من ثماني إلى عشر مبادراتٍ جديدةٍ كلَّ يوم وإلَّا ستتوقَّف الشركة كليًّا. ليستْ هناك قوَّة خارجيَّة تحرِّك الشركة؛ فدون مساهماتٍ هائلة منك ستبقى الشركة مكانَها.

ما الذي يحدث إذًا؟

عندما توظِّف أحد هؤلاء المسؤولين الإداريِّين من شركةٍ كبرى، ستواجه أمرَين خطِرَين غير متطابقَين:

١. **عدم تطابُق الإيقاع.** كان المسؤول الإداريُّ الذي وظّفته قد تكيَّف على انتظار وصول الرسائل الإلكترونيَّة، وانتظار الهاتف ليرنّ، وتحديد مواعيد الاجتماعات، غير أنَّه سينتظر طويلًا في شركتك. وإذا ما انتظر المسؤول الإداريُّ الجديد في شركتك (وَفقًا لما تدرَّب عليه)، فسيميلُ موظَّفوك إلى الشكّ، وستسمع أقوالًا من قبيل: "ماذا يفعل ذلك الشخص طَوال اليوم؟" و"لماذا حصل على خياراتٍ عديدة كهذه؟"

٢. **عدم تطابُق مجموعة المهارات.** تتطلَّب إدارة منظَّمةٍ كبرى مهارات مختلفة جدًّا عن تأسيس شركةٍ ما وبنائها. عندما تديرُ منظَّمةً كبرى، تميل لأن تؤدِّيَ عملًا جيِّدًا في مَهامَّ مثل عمليَّة اتِّخاذ القرارات المعقَّدة، ووضع الأولويَّات، والتصميم التنظيميّ، وتحسين العمليَّات، والتواصل ضمن المؤسَّسة. لكن عندما تؤسِّس شركةً ما، لا تكون هناك مؤسَّسةٌ لتضعَ تصميمًا لها، ولا عمليَّات لتحسِّنها، ويكون التواصل ضمن الشركة بسيطًا. من جهةٍ أخرى، عليك أن تكونَ بارعًا جدًّا في إدارة عمليَّة توظيفٍ عاليةِ الجودة، وأن تكونَ لديك خبرةٌ عمليَّةٌ هائلةٌ في المجال (فأنتَ مسؤولٌ شخصيًّا عن ضبط الجودة)، وأن تعرفَ أيضًا كيف تبتكر عمليَّة من الصِّفر، وأن تكون خلَّاقًا إلى أقصى درجة في ما يتعلَّق بالمبادرة إلى وضع توجُّهاتٍ ومهامَّ جديدة.

كيف يمكن ألَّا تجعل الأمورَ تسوء إلى درجةٍ مروِّعة؟

ثمَّة خطوتان أساسيَّتان لتجنُّب وقوع كارثة:

١. أجرِ عمليَّة غربلة للتخلُّص من عدم تطابقٍ مدمِّر في عمليَّة إجراء المقابلات.

٢. انظرْ إلى دمج المدير الجديد بعد تعيينه بالجِدِّيَّة نفسها التي تنظر بها إلى إجراء المقابلات.

افحَصْ لاكتشاف عدم التطابُق

كيف تعرف ما إذا كان عدم تطابق الإيقاع أو عدم تطابُق مجموعة المهارات أكثر بكثير ممَّا تستطيع التغلُّب عليه؟ هنا بعض أسئلة المقابلة التي وجدتُها مفيدةً جدًّا:

ماذا ستفعل في الشهر الأوَّل لك في العمل؟

حَذارِ من الإجابات التي تُغالي في التركيز على التعلُّم. إنَّ هذا يُشير إلى أنَّ المرشَّح يعتقد أنَّ هناك المزيدَ ليعرفه عن مؤسَّستك أكثر ممَّا هو موجودٌ في الواقع. وقد يعتقد بالتَّحديد أنَّ مؤسَّستك هي بمثل تعقيد مؤسَّسته الحاليَّة.

وحَذارِ من أيَّة إشارةٍ إلى أنَّ المرشَّحَ يحتاج لأن يكونَ حافزه الأمورَ التي تقاطع عمله بدلًا من تحديد وتيرة عمله. إنَّ ما يُقاطع عمله لن يأتي بتاتًا.

ابحثْ عن مرشَّحين يأتون ومعهم مبادرات جديدة أكثر ممَّا تتصوَّره؛ فهذه علامةٌ جيِّدة.

كيف سيكون عملك الجديد مختلفًا عن عملك الحاليّ؟

ابحثْ هنا عن الإدراك الذاتيِّ للفروقات. إذا كانت لدى المرشَّح الخبرة التي تحتاج إليها، فسيكون قادرًا على التعبير عن هذه النقطة بسهولة.

حَذارِ من المرشَّحين الذين يعتقدون أنَّ كثيرًا جدًّا من خبراتهم قابلٌ للنَّقل على الفور. قد تكون هذه الخبرات مفيدةً بعد

مدَّةٍ من الزمن، لكن لا يُرجَّح أن تكونَ كذلك غدًا.

لماذا تريد الانضمام إلى شركةٍ صغيرة؟

حَذارِ من أن يكون الحقُّ في الحصول على أسهمٍ هو الدافع الرئيسيّ. إنَّ ١٪ من لا شيء هو لا شيء. وأحيانًا يجدُ مسؤولون إداريُّون في شركاتٍ كبرى صعوبةً في إدراك هذا الأمر.

من الأفضل بكثير لو أنَّهم أرادوا أن يكونوا أكثر إبداعًا. إنَّ الفرق الأهمَّ بين الشركات الكبيرة والصغيرة، هو مقدار الوقت الذي يُصرَف في إدارة الشركة في مقابل الإبداع. والرغبةُ في تحقيق مزيدٍ من الابتكارات هي السبب الحقيقيُّ في رغبة الشخص في الانضمام إلى شركتك.

ادمج المرشَّح بقوَّة عندما ينضمُّ إليك

ربَّما تكون الخطوة الأهمُّ هي الدمج. ينبغي أن تخصِّصَ مقدارًا هائلًا من الوقت لدمج أيِّ مسؤولٍ إداريٍّ جديد. إليك بعضَ الأمور لتضعَها في الحسبان:

أرغمهم على الابتكار. أعطِهم أهدافًا شهريَّة وأسبوعيَّة، بل حتَّى يوميَّة لتتحقَّق من أنَّهم يُنتجون على الفور. إنَّ بقيَّة الشركة ستراقب هذا، وسيكون هذا العمل مهمًّا وحاسمًا لاستيعابهم.

تحقَّق من أنَّهم "**فهموا**". لا قيمة للمسؤولين الإداريِّين الذين دون محتوى في المشاريع الناشئة. على كلِّ مسؤولٍ إداريٍّ أن يفهمَ المنتَج والتكنولوجيا والعملاءَ والسوق. أرغِمِ المبتدئ لديك على تعلُّم هذه الأمور. فكِّر في جدولة اجتماع يوميٍّ مع المسؤول الإداريِّ الجديد في شركتك، واطلُبْ منه أن يُحضِّر مجموعةً شاملةً من الأسئلة عن كلِّ ما سمعه في ذلك اليوم لكن لم يفهمه تمامًا، وأجِبْ بِدَورِكَ عن هذه الأسئلة بالتَّفصيل. ابدأ من المبادئ الأولى، وأطلِعهم على أحدث المعلومات. إذا لم تكن لديهم أسئلة، ففكِّر في صَرْفهم، وإذا لم تشعر بعد ثلاثين يومًا بأنَّهم يحوزون أحدث المعلومات، فاصرفهم أيضًا دون تردُّد.

شجِّعهم على الاختلاط. تحقَّق من أنَّهم يبادرون بالاتِّصال بأقرانهم وبأشخاصٍ رئيسيِّين آخرين في المؤسَّسة، وتحقَّق أيضًا من تفاعلهم معهم. أعطِهم قائمةً بالأشخاص الذين ينبغي أن يتعرَّفوا إليهم ويتعلَّموا منهم. بعد تنفيذهم هذه المهمَّة، اطلُبْ منهم تقديمَ تقريرٍ عمَّا تعلَّموه من كلِّ شخص.

أفكارٌ ختاميَّة

لا شيء يُسرِّعُ نموَّ شركتك مثل توظيف شخصٍ ذي خبرةٍ في بناء شركة مشابهة جدًّا على نطاقٍ أكبر. غير أنَّ القيامَ بذلك يمكن أن يكونَ محفوفًا بالمخاطر. تحقَّق من أنَّك تنتبه إلى المؤشِّرات الرئيسيَّة المهمَّة للنَّجاح والفشل.

توظيف مسؤولين إداريِّين: إنْ لم يسبق لك أن أدَّيتَ مهامَّ هذه الوظيفة، فكيف يمكنك توظيفُ شخصٍ مناسبٍ لها؟

إنَّ أكبرَ فَرقٍ بين المدير الوظيفيِّ المميَّز (Functional Manager) والمدير العامِّ المميَّز، ولا سيَّما المديرَ التنفيذيَّ المميَّز (CEO)- هو أنَّ عليه، بوصفه مديرًا عامًّا، أن يوظِّفَ ويُديرَ أشخاصًا هم أكثر كفاءةً بكثيرٍ في وظائفهم ممَّا لو كان المديرُ نفسه يَشغلُها. في الواقع، غالبًا ما يكون عليكَ أن توظِّف أشخاصًا وتُديرهم ليُنجزوا أعمالًا لم تقُم أنت بها بتاتًا. كم مديرًا تنفيذيًّا شغل منصب رئيس قسم الموارد البشريَّة أو الهندسة أو المبيعات أو التسويق أو القسم الماليِّ أو القانونيّ؟ ربَّما لا أحد.

دون خبرةٍ ما إذًا، كيف توظِّف شخصًا جيِّدًا؟

الخطوة ١: اعرِفْ ما تريد

الخطوة الأولى بالتَّأكيد هي أهمُّ خطوةٍ في هذه العمليَّة، وهي الخطوة التي غالبًا ما يجري تجاهُلُها. يقول المدرِّب البارع توني روبنز (Tony Robbins): "إذا كنتَ لا تعرف ما تُريد، فإنَّ فرص حصولك عليه ستكون منخفضة إلى أقصى حدّ". إذا لم يسبق لك أن أدَّيتَ هذا العمل، فكيف ستعرف ما تريده؟

أوَّلًا، يجب أن تُدرك مدى جهلك، وتقاوم إغراء تعليم نفسك بمجرَّد إجراء مقابلات مع المرشَّحين. فمع أنَّ عمليَّة إجراء المقابلة يمكن أن تعلِّمك الكثير، فإنَّ استخدامَها بوصفها مصدرًا وحيدًا للمعلومات هو أمرٌ خَطِر. إنَّ القيام بذلك سيجعلك معرَّضًا للفِخاخ التالية:

- **التوظيف استنادًا إلى المظهر والانطباع الشخصيّ.** قد يبدو من السَّخافة أن تعتقد أنَّ أحدًا سيوظِّفُ مسؤولًا إداريًّا على أساس مظهره وكلامه في أثناء المقابلة، لكنْ أقولُ من خبرتي إنَّ المظهرَ والانطباعَ الشخصيَّ هما أعلى معيارَين للبحث عن مديرين إداريِّين. فعندما تجمعُ ما بين مديرٍ تنفيذيٍّ لا يعرف ما يريد، ومجلس إدارة لم يفكِّر كثيرًا في أمورِ التوظيف، فماذا ستكون المعايير في اعتقادك؟
- **البحث عن شخصٍ من وكالة اختيار الموظَّفين.** لو أنِّي اتَّبعتُ هذا الطريق لما وظَّفتُ مارك كراني بتاتًا، ولما كنتَ أنت تقرأ هذا الكتاب الآن. إنَّ هذا النَّهج العنيد هو المعادل الأخلاقيُّ للبحث عن النموذَج الأفلاطوني المثاليِّ ليكونَ رئيسًا لقسم المبيعات. فأنت تتخيَّل ما قد يبدو عليه مسؤولٌ إداريٌّ مثاليٌّ عن المبيعات، ثمَّ تحاول أن تطابقَ مرشَّحين في عالم الواقع مع نموذجك. هذه فكرةٌ سيِّئة لأسبابٍ عدَّة: أوَّلًا، أنت لا توظِّف مديرًا إداريًّا مجرَّدًا ليعملَ في شركةٍ عشوائيَّة. يتحتَّم عليك أن توظِّف الشخص المناسب لشركتك في تلك اللحظة من الزمن. ربَّما كان رئيس قسم المبيعات في أوراكل سنة ٢٠١٠م سيفشل في سنة ١٩٨٩م. ولكان نائب رئيس قسم الهندسة في أيل الاختيارَ الخاطئَ تمامًا لشركة فورسكوير (Foursquare). إنَّ التفاصيل وخصائص الأمور مهمَّة. ثانيًا، إنَّ نموذجك الخياليَّ خطأٌ بالتَّأكيد. إلامَ استندْتَ في ابتكارك لهذا النموذَج؟ أخيرًا، سيكون من الصعب جدًّا تعليم فريق المقابلات وتدريبه على مجموعة المعايير المجرَّدة هذه. نتيجةً لذلك، سيبحث كلُّ واحدٍ منهم عن شيءٍ مختلف.

- **تعليقُ أهمِّيَّةٍ على عدم وجود نقاط ضَعف بدلَ وجود مواطن قوَّة.** كلَّما ازدادت خبرتك، أدركتَ أكثر أنَّ هناك شيئًا خاطئًا على نحوٍ جِدِّيٍّ في كلِّ موظَّفٍ في شركتك (بمَن فيهم أنت). ليس هناك شخصٌ كاملٌ.

إنَّ أفضل طريقةٍ لمعرفة ما تريد هي أن تؤدِّيَ أنت الدَّور، ليس فقط بالتَّسمية، بل أيضًا بالعمل الحقيقيّ. في مسيرتي المهنيَّة، كنتُ ألعبُ دورَ نائب رئيس الموارد البشريَّة، والمدير التنفيذيّ، ونائب رئيس قسم المبيعات. في كثيرٍ من الأحيان، يقاوم المديرون التنفيذيُّون أداءَ أدوارٍ وظيفيَّة لأنَّهم يشعرون بالقلق نتيجةَ نقصِ المعلومات المناسبة. إنَّ هذا القلق هو بالتحديد السبب الذي من أجله ينبغي أن تؤدِّيَ الدور- لتحصلَ على المعلومات المناسبة. في الواقع، أداء الدَّور هو حقًّا السبيل الوحيد للحصول على جميع المعلومات التي تحتاج إليها لتؤدِّيَ عمليَّة التوظيف؛ لأنَّك تبحث عن المسؤول الإداريِّ المناسب لشركتك اليوم، وليس عن مسؤولٍ إداريٍّ عامّ.

فضلًا عن أداء الدَّور، من المفيد جدًّا الاستعانة بخبراءَ في مجالاتٍ محدَّدة. إذا كنتَ تعرف رئيسًا بارعًا لقسم المبيعات، فأجرِ مقابلةً معه أوَّلًا، وحاول أنْ تعرفَ ما يجعله يعتقد أنَّه بارع، ثمَّ اعرِفْ أيًّا من مواطن القوَّة هذه تتطابق على نحوٍ مباشرٍ أكثر مع احتياجات الشركة. وإذا كان ذلك ممكنًا، أشرِكْ خبيرًا في المجال المحدَّد في عمليَّة إجراء المقابلة. لكن كُنْ متنبِّهًا إلى إمكانيَّة أن يكونَ لدى الخبير في المجال المحدَّد جزءٌ فقط من المعرفة الضروريَّة لإجراء عمليَّة التوظيف. لديه بالتَّحديد معرفةٌ قليلة جدًّا بشركتك وكيفيَّة عملها، واحتياجاتها. لذا لا يمكنك أن تَعهَدَ بالقرار إلى خبيرٍ في المجال المحدَّد.

أخيرًا، ليكُنْ ما تفكِّر فيه واضحًا في ما يتعلَّق بما تتوقَّعه من هذا الشخص عند انضمامه إلى شركتك. ما الذي سيفعله هذا الشخص في الثلاثين يومًا الأولى؟ وماذا تتوقَّع أن يكون دافعه للانضمام إلى الشركة؟ هل تريده أن يبني مؤسَّسةً كبرى على الفور، أو أن يوظِّف شخصًا أو شخصَين في السنة المقبلة؟

الخطوة ٢: أجرِ عمليَّة تستكشف بها التطابُقَ المناسب

حتَّى تجدَ المسؤولَ الإداريَّ المناسب، عليك الآن أن تترجمَ المعرفةَ التي جمعتَها إلى عمليَّةٍ تؤدِّي إلى المرشَّح المناسب. في ما يلي العمليَّة التي أرغب في استخدامها.

اكتبْ مواطِنَ القوَّة التي تريدها ونقاط الضعف التي يمكنُك التساهُل بشأنها.

لأضمَنَ إتمامَ العمليَّة، أجدُ أنَّ من المفيد إدارجَ معاييرَ من التفرُّعات التالية لدى توظيف مسؤولين إداريِّين:

- هل سيكون لدى المسؤولِ الإداريِّ مستوًى عالميٌّ عند تسيير العمل؟
- هل المسؤولُ الإداريُّ متفوِّقٌ وظيفيًّا؟
  - هل سيُسهمُ المسؤول الإداريُّ في التوجُّه الاستراتيجيِّ للشركة؟ هذا هو معيار ما إذا كان "يتمتَّع بالذَّكاء الكافي".
  - هل سيكون المسؤول الإداريُّ عضوًا فاعلًا في الفريق؟ كلمة "فاعلًا" هي الكلمة الجوهريَّة؛ إذ يمكن أن يكون المسؤول الإداريُّ محبوبًا جدًّا، لكنَّه غير فاعل تمامًا لأعضاء الفريق الآخرين. ويمكن أيضًا أن يكونَ المسؤول الإداريُّ فاعلًا جدًّا ومؤثِّرًا بعُمق، بينما يكون مكروهًا. والعبارة الأخيرة أفضل بكثير.

ليس لهذه الأعمال ثقلٌ متساوٍ لجميع الوظائف. تحقَّقْ من توازُنها على نحوٍ مناسب. عمومًا، براعة العمليَّات أهمُّ بكثيرٍ

لنائب الرئيس للشؤون الهندسيَّة أو نائب الرئيس للمبيعات ممَّا هي لنائب الرئيس لشؤون التسويق أو المدير التنفيذيّ.

ضعْ أسئلةً تمتحن وَفقًا للمعايير (انظر الملحَق).

هذا الجهد مهمٌّ، وإن لم تطرح على المرشَّح أيًّا من الأسئلة التي أعددتها سَلَفًا. بكتابةِ أسئلةٍ تمتحن ما تُريده، ستحصل على مستوًى من التحديد يكون من الصعب جدًّا إنجازه بخلاف ذلك (انظر الملحق للحصول على نموذَجٍ من الأسئلة التي كتبتُها لوظيفة مسؤول المبيعات وجودة العمليَّات). اعمَلْ على تشكيل فريق مقابلات مناسب، وأجرِ المقابلات.

شكِّل فريقَ المقابلات.

عند تشكيل الفريق، ينبغي أن تفكِّر في سؤالَين:

١. مَن أفضل شخصٍ سيساعدك على معرفة ما إذا كان المرشَّح يلبِّي المعايير؟ قد يكون هؤلاء الأشخاص من داخل الشركة أو خارجها. وقد يكونون أعضاءً في مجلس الإدارة أو مسؤولين إداريِّين آخرين أو مجرَّد خبراء.

٢. مَن الذي تحتاج إليه لدعم القرار حالما ينضمُّ المسؤول الإداريُّ إلى الشركة؟ هذه المجموعة لا تقلُّ أهمِّيَّة عن المجموعة الأولى. مهما كان المسؤول الإداريُّ بارعًا، فسيواجه مشكلةً في النجاح إذا ما خرَّبَ الذين حوله كلَّ ما يفعله. إنَّ أفضل طريقةٍ لتجنُّب ذلك هي معرفة المشكلات المحتَمَلة قبل تَوظيفِ الشخص.

من الواضح أنَّ بعضَ الأشخاص سيكونون في كلتا المجموعتَين. وآراء كلتا المجموعتَين ستكون مهمَّةً جدًّا: ستساعدك المجموعة الأولى على تحديد أفضل مرشَّح، وستساعدك الثانية أن تقيسَ بدقَّةٍ مدى سهولةِ اندماج كلِّ مرشَّحٍ في شركتك. عمومًا، من الأفضل أن تجعلَ المجموعة الثانية تُجري مقابلةً فقط مع المرشَّحين الذين وصلوا إلى التصفيات النهائيَّة.

في المرحلة التالية، عيِّن أسئلةً يطرحُها مَن يُجرون المقابلةَ بناءً على مواهبهم. تحقَّقْ بالتأكيد من أنَّ مَن يجري المقابلة ويطرح الأسئلةَ يفهمُ بعمقٍ ما سيكون عليه الجواب الأفضل.

عندما تُجري المقابلات، احرصْ على مناقشة كلِّ مقابلة مع مَن أجراها. استخدِمْ هذا الوقتَ للتوصُّل إلى فهمٍ مشترَك للمعايير حتَّى يتسنَّى لك الحصول على أفضل المعلومات الممكنة.

المراجع الرئيسيَّة والمراجع الثانويَّة.

من المهمِّ عند تناوُل المرشَّحين النهائيِّين، أن يتحقَّق المدير التنفيذيُّ بنفسه من المراجع. يجب أن تُفحَص المراجعُ وَفقًا لمعايير التوظيف نفسها التي امتحَنْتَه بموجبها في المقابلة. إنَّ التحقُّق من المراجع الثانويَّة (التحقُّق من أشخاصٍ يعرفون المرشَّح، غير أنَّ المرشَّحَ لم يذكرهم ضمن المراجع) يمكن أن يكون طريقة مفيدةً جدًّا للحصول على وجهة نظر غير متحيِّزة. لكنْ لا تقلِّل من قيمة المراجع الرئيسيَّة. فرغم أنَّهم التزموا بوُضوحٍ أن يقدِّموا مراجعَ إيجابيَّة (وإلَّا فإنَّهم لن يكونوا على القائمة)، فإنَّك لا تبحث عن الإيجابيَّات أو السلبيَّات معهم، بل تبحث عمَّا يتناسب مع معاييرك. غالبًا ما تكون المراجع الرئيسيَّة على معرفةٍ جيِّدة بالمرشَّح، وسيكون رأيهم مفيدًا في هذا الصدد.

الخطوة ٣: اتَّخِذ القرار النهائيَّ وحدك

رغم اشتراك أشخاصٍ كثيرين في العمليَّة، فيجب أن يتَّخذَ القرارَ النهائيَّ شخصٌ واحدٌ فقط. فالمدير التنفيذيُّ فقط هو مَن يحوزُ معرفةً شاملةً بالمعايير، وبالأساس المنطقيِّ لتلك المعايير، وبجميع الآراء الواردة من المقابلين والمراجع، كما أنَّه الوحيد

الذي يعرفُ الأهمِّيَّة النسبيَّة لمختلف أصحاب المصلحة. إنَّ قرارات الإجماع بشأن المرشَّحين للعمل تميل دائمًا تقريبًا لأن يقعَ الاختيار على مرشَّح بلا مَواطِن ضعف، بدلَ التركيز على وجود مواطِنِ قوَّة لديه. إنَّه عملٌ أُحاديٌّ يُشعِر بالوَحشة، لكن يجب أن يقومَ به شخصٌ ما.

عندما يُسيءُ الموظّفون فَهْمَ المديرين

في بداية العمل في لاودكلاود، كان العديد من الأشخاص يؤدُّون أعمالًا غير معقولة مدعومةً بعبارة "قال بن"، وغالبًا لا أكون قد قلتُ أيًّا من هذه الأقوال، كما أنّي بالتأكيد لا أقولُها بالطريقة التي استخدموها هم بها. إنَّ مبادئَ الإدارة التي أُطلِعُكم عليها هنا مرتبطةٌ بكثيرٍ من هذه التجارب.

عندما كنتُ أُشرف على إدارة أوپسوير، واجهَتنا مشكلةُ الرُّبع السنويِّ ذي النتائج غير الخطِّيَّة، وتُعرَف بعصا الهوكي. تُشير عصا الهوكي إلى شكل الرسم البيانيِّ للإيرادات[E] في أحد أرباع السنة. كانت عصا الهوكي لشركتنا سيِّئةً جدًّا حتَّى إنَّنا في ربعٍ ما سجَّلنا ٩٠٪ من مبيعاتنا في اليوم الأخير من الربع. إنَّ نماذج مبيعاتٍ كهذه تجعل من الصعب التخطيط للعمل التجاريّ، وهي مؤلمة جدًّا عندما تكون الشركة، كما كنَّا نحن، شركةَ مساهمةٍ عامَّة.

بالتَّأكيد، قرَّرتُ أن أجعلَ عصا الهوكي مستقيمة وأُدخِل في الأعمال بعضَ الحكمةِ والتعقُّل. استَحدَثتُ حافزًا لمندوبي المبيعات لإبرام الصفقات في أوَّل شهرَين من الرُّبع وذلك بإصدار مكافآت للصَّفقات في هذين الشهرَين. نتيجةً لذلك، صارَت منحيات نتائجُ الرُّبع التالي خطِّيَّة أكثر، وأصغر بقليلٍ ممَّا توقَّعنا- انتقلَت الصفقات من الشهر الثالث إلى أوَّل شهرَين من الربع التالي.

وعندما كنت أُديرُ مجموعةً هندسيَّةً كبرى في نيتسكيپ، قستُ أحدَ منتجاتنا الهندسيَّة من حيثُ الجدولُ الزمنيُّ والجودة والخصائص. وشحنَ الفريق أحد المنتَجات بكلِّ الخصائص المطلوبة في الوقت المحدَّد، وبوجود مشكلاتٍ قليلة جدًّا في المنتج. للأسف، كان المنتَج ضعيفًا لأنَّ أيًّا من خصائصه لم يكن بتلك الجودة.

وعندما كنتُ في شركة هيوليت پاكارد، كنَّا نُدير جميعَ الأعمال بالأرقام مع إيراداتٍ وهامشِ أهدافٍ صارمٍ جدًّا. حقَّقتْ بعضُ الأقسام أرقامَها، لكنَّها فعلت ذلك بتمويلٍ أقلَّ من المطلوب لقسم البحث والتطوير. لقد أضعَفوا كثيرًا مكانتَهم التنافسيَّة على المدى الطويل، ووضعوا أنفسهم في مواجهة كارثةٍ مستقبليَّة.

في الحالات الثلاث جميعها، حصل المديرون على ما طلبناه، لكن ليس على ما أردناه. كيف حدث ذلك؟ فلْنُلْقِ نظرة.

تسطيح عصا الهوكي: الهدف الخطأ

بالنظر إلى الوراء، ما كان ينبغي أن أطلب من الفريق تسطيح الأرباع. لو كان ذلك هو ما أردته، لكانَ عليَّ أن أكون راضيًا- وإنْ كان مؤقَّتًا- في قبول أرباعٍ أصغر. كان لدينا عددٌ محدودٌ من مندوبي المبيعات الذين كانوا يزيدون حجم كلِّ ربع إلى الحدِّ الأعلى. ولكي يعملوا على تسليم أرباعٍ خطِّيَّة أكثر، كان عليهم أن يعدِّلوا سلوكَهم وأولويَّاتهم. للأسف، كنتُ أُحبُّ الأولويَّة القديمة أكثر من الحديثة، إذ تقضي القديمة بزيادةِ العائدات إلى الحدِّ الأعلى.

بالنظر إلى الوضع، كنتُ في الواقع محظوظًا نوعًا ما. يحذِّر صَن تزو (Sun Tzu) في كتابه الكلاسيكيِّ **"فنُّ الحرب"** *(The Art of War)* من أنَّ إعطاءِ الفريق مهمَّةً لا يمكن تحقيقها يُسمَّى شلَّ قُدرات الجيش. ومع أنِّي لم أُعطِّل الفريق، فقد أخطأت في وضعِ أولويَّاتي. فالشيء الصحيح الذي كان ينبغي أن أقوم به هو اتِّخاذ القرار الصعب مُسبَّقًا بشأن ما كان

الأهمّ، وأزيد من عائدات كلِّ ربع أو أزيد التوقُّعات. كان يمكن أن يكونَ للتعليمات معنى فقط لو كان الجواب هو النقطة الثانية.

التركيز أكثر ممَّا ينبغي على الأرقام

في المثال الثاني، عملتُ على إدارة الفريق ووجَّهته إلى مجموعةِ أرقامٍ لم تعكسْ تمامًا ما كنتُ أُريده. كنتُ أريد منتَجًا مميَّزًا يُحبُّه العملاء ويتمتَّع بجودةٍ عالية وفي الوقت المحدَّد- بهذا الترتيب.

للأسف، لم تعكس المقاييس التي وضعتُها هذه الأولويَّات؛ فالمقاييس في المستوى الأساسيِّ هي الحوافز. بقياس الجودة والخصائص والجدول الزمنيِّ ومناقشة ذلك في كلِّ اجتماعٍ للموظَّفين، ركَّز العاملون معي بقوَّة على تلك المقاييس إلى حدِّ إقصاء أهدافٍ أُخرى. فالمقاييس لم توضِحِ الأهدافَ الحقيقيَّة، لذا فقد عملتُ على تشتيت أفكارِ الفريق.

من المثير للاهتمام أن أرى أنَّ هذه المشكلة نفسها تبرز في العديد من مشاريع المستهلكين الناشئة على الإنترنت. غالبًا ما أرى فِرَقًا تركِّز على نحوٍ جنونيٍّ على مقاييسها بشأن اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم. وينجحُ هذا عادةً باكتساب العملاء، لكن ليس باستبقائهم. لماذا؟

غالبًا ما تصفُ المقاييسُ في العديد من المنتَجات هدفَ اكتساب العملاء في تفاصيل وافية لكي تقدِّم توجيهًا إداريًّا كافيًا. في المقابل، لا تقدِّم ما يكفي من مقاييس الاحتفاظ بالعملاء لتكونَ أداةً إداريَّةً كاملة. لذا تركِّز شركاتٌ حديثة إلى حدٍّ كبير على مقاييس الاحتفاظ، ولا تصرف ما يكفي من الوقت لتتعمَّق على نحوٍ كافٍ في تجربة المستخدِم الفعليَّة. ويؤدِّي هذا عمومًا إلى مطاردةٍ محمومةٍ للأرقام لا تنتهي بوُجود منتَجٍ مميَّز. من المهمِّ أن تكتملَ رؤية مُنتَجٍ عظيم بانضباطٍ قويٍّ بشأن المقاييس، لكن إذا استَبدَلْتَ برؤية المنتَج المقاييس، فلن تنالَ ما تريده.

الإدارةُ بالأرقام فقط هي كالرَّسم بالأرقام

بعض الأشياء التي تريد تشجيعها ستكون قابلة للقياس الكمِّيّ، وبعضها لن يكون كذلك. إذا أبلغتَ عن الأهداف الكمِّيَّة وتجاهلْتَ الأهدافَ النوعيَّة، فلن تحصلَ على الأهداف النوعيَّة التي يمكن أن تكونَ الأهمّ. إنَّ الإدارة بالأرقام فقط هي كالرَّسم بالأرقام- للهواة فقط.

عندما كنتُ في شركة هيوليت پاكارد، أرادت الشركة أرباحًا عالية في الحاضر وفي المستقبل. ولأنَّها ركَّزت كثيرًا جدًّا على الأرقام، نالت هذه الأرقام في الحاضر بالتَّضحية بالمستقبل.

لاحظوا أنَّه كان هناك العديد من الأرقام فضلًا عن الأهداف النوعيَّة التي كان من شأنها أن تكون عاملًا مساعدًا:

- هل كان المعدَّلُ التنافسيُّ لفوزنا في تزايُد أم تناقُص؟
- هل كان رضى العملاء في ارتفاعٍ أم انخفاض؟
- ماذا كان رأي مهندسينا في المنتَجات؟

بإدارة الشركة كما لو أنَّها صندوقٌ أسوَد، عملت بعض الأقسام في شركة هيوليت پاكارد على تحسين الحاضر على حساب ميِّزتهم التنافسيَّة التي كانت في نزول. وكافأت الشركة المديرين لتحقيقهم أهدافًا قصيرة الأمد بطريقةٍ كانت سيِّئةً للشركة. كان من الأفضل أن يوضعَ في الحسبان الصندوق الأبيض، إذ يكشفُ الصندوقُ الأبيضُ عمَّا هو أبعدُ من الأرقام،

ويحلِّل كيف أنتجت الشركة الأرقام. كما أنَّه يعاقب المديرين الذي يُضحُّون بالمستقبل من أجل المدى القريب، ويُكافئ أولئك الذين يستثمرون في المستقبل، حتَّى لو لم يكن من السهل قياس ذلك الاستثمار.

أفكارٌ ختاميَّة

من السهل أن نرى أنَّ هناك العديد من الطرق يُساء فيها فَهمُ القادة. لوضع الأُمور في نصابها الصحيح، يجب أن تدرك أنَّ أيَّ شيءٍ تقيسُه تلقائيًّا، يولِّد مجموعةً من السلوكيَّات لدى الموظَّفين. وبعد تحديدك النتيجة التي تريدها، يجب أن تختبرَ مواصفاتِ النتيجة مقابل سلوكيَّات الموظَّفين التي يُرجَّح أن يولِّدَها الوصف. بخلاف ذلك، قد تكون الآثار الجانبيَّة للسلوكيَّات أسوأ من الوضع الذي تحاول إصلاحَه.

E) بالنَّظر إلى شكل عصا الهوكي، التي تشبه حرف "L" بالإنكليزيَّة، يكونُ المقصود هنا أنَّ الإيرادات تكون قليلةً في معظم المدَّة الزمنيَّة لذلك الرُّبع، وترتفع فجأةً في آخر تلك المدَّة. في المثل الذي ضربه المؤلِّف هنا، حصل على ٩٠٪ من إيراداته في اليوم الأخير من الرُّبع، أي أنَّه حصل على ١٠٪ فقط في ٨٩ يومًا (الناشر).

دَين الإدارة

بفضل وارد كنينغهام (Ward Cunningham)، مبرمج الحاسوب الذي صمَّم أوَّل موقع إنترنت ويكي (Wiki)، فإنَّ الاستعارة اللغويَّة "الدَّين التقنيّ" (Technical debt) هي الآن مصطلحٌ يُفهَمُ بسهولة. رغم أنَّك قادرٌ على استعارة الوقت بكتابة كود سريع لا يتبعُ القواعد المتَّبَعة لكتابة الكود، فإنَّ عليك أنت ردَّه- مع إضافةِ فائدة. غالبًا ما تكونُ هذه المقايَضة منطقيَّة، غير أنَّك ستواجه مشكلاتٍ خَطِرةً إذا ما فشلتَ في إبقاء المبادَلة في الجزء الأماميِّ المنطقيِّ من عقلك. هناك أيضًا مفهومٌ موازٍ أقلُّ قابليَّة للفهم، والذي سأُطلقُ عليه اسمَ دَين الإدارة.

مثل الدَّين التقنيّ، أنت تحمِّل الإدارةَ دَينًا عندما تتَّخذُ قرارًا إداريًّا مستعجَلًا على المدى القصير له عواقب باهظة على المدى الطويل. ومثل الدَّين التقنيّ، تكون المبادلة معقولة، لكن غالبًا ما لا تكونُ كذلك. والأهمُّ من ذلك هو أنَّك إذا تحمَّلتَ دَينَ الإدارة دون تسويغه، فستكونُ النتيجة في نهاية المطاف إدارةً مُفلِسة.

ويتَّخذُ دَين الإدارة، مثل الدَّين التقنيّ، أشكالًا مختلفة وكثيرةً جدًّا يصعب تفصيلها، لكنَّ بعض الأمثلة البارزة ستساعد على شرح المفهوم. إليك ثلاثةَ أنواعٍ هي الأكثر انتشارًا بين المشاريع الناشئة:

١. وضعُ اثنين في الصندوق.

٢. المبالغة في تعويض موظَّفٍ رئيسيّ تلقَّى عرضَ عملٍ آخر.

٣. عدم وجود إدارة تقييم للأداء، أو طريقةٍ لتلقِّي آراء الموظَّفين.

وضع اثنَين في الصندوق

ماذا تفعل عندما يكون لديك موظَّفان متميِّزان يصلُحان منطقيًّا لأن يكونا في المكان نفسِه في المخطَّط التنظيميّ؟ ربَّما يكون لديك مهندسٌ معماريٌّ من طرازٍ عالميٍّ يُدير قسمَ الهندسة، لكنَّه لا يملك الخبرة للارتقاء بالمؤسَّسة إلى المستوى التالي. ولديك أيضًا موظَّفُ عمليَّات متميِّزٌ لكنَّه ليس بارزًا من الناحية الفنِّيَّة. إنَّك تريد الاحتفاظ بكلَيهما في الشركة، لكن ليستْ لديك سوى وظيفةٍ واحدة. فتخطر لك فكرةٌ لامعة وهي وضعُ "الاثنين في الصندوق" وتأخذ دَينًا إداريًّا قليلًا. إنَّ المنافع على المدى القريب واضحة: تحتفظ بكلا الموظَّفَين، دون الاضطرار إلى تطوير أيٍّ منهما أيضًا؛ لأنَّهما سيطوِّران أحدُهما الآخر من الناحية النظريَّة، وأنت ستسدُّ على الفور فجوةَ مجموعةِ المهارات. لكنْ للأسف، ستدفعُ لقاءَ هذه المنافع بالفائدة، وبمعدَّلٍ مرتفعٍ جدًّا.

ستجعلُ بتصرُّفك هذا عملَ المهندسين المبتدئين أصعب. فإذا احتاج مهندسٌ ما إلى اتِّخاذ قرار، فإلى أيِّ مديرٍ ينبغي أن يذهب؟ وإذا اتَّخذ ذلك المدير قرارًا، هل سيستطيع المدير الآخر أن يتجاوزَه ويُلغيَه؟ وإذا كان قرارًا مركَّبًا يتطلَّب عقدَ اجتماع، فهل عليه أن يضعَ كلا المديرَين في جدول مواعيد لحضور الاجتماع؟ مَن الذي يحدِّد توجُّهات المؤسَّسة؟ وهل ستوضَعُ التوجُّهات فعلًا إذا ما كان القيام بذلك يتطلَّبُ سلسلةً من الاجتماعات؟

فضلًا عن ذلك، تكون قد ألغيتَ كلَّ مساءلة. وإذا ما حدث خطأٌ ما في جدول المواعيد، فمَن سيكون المسؤول؟ وإذا صارَ قسم الهندسة في أثناء ذلك غير قادرٍ على المنافسة، فمَن المسؤول؟ وإذا كان مسؤول قسم العمليَّات مسؤولًا عن

الخطأ في جدول الأعمال؛ وكان المسؤولُ الفنِّيُّ مسؤولًا عن كمِّيَّة الإنتاج، فما الذي سيحدث لو أنَّبَ مسؤول العمليَّات قسمَ الهندسة على الخطأ في جدول الأعمال وقتْلِ الإنتاج؟ كيف تعرف أنَّه فعل ذلك؟ إنَّ الجزءَ المُكلِفَ في الواقع لهذَين الأمرَين هو أنَّهما يميلان لأن يصيرا أسوأ بمرور الوقت. قد تتمكَّن على المدى القصير من التخفيف من آثارهما بعقد مزيدٍ من الاجتماعات أو بمحاولة تقسيم العمل بطريقةٍ واضحة. لكن عندما يبدأ العمل الفعليُّ في الشركة، ستتلاشى هذه الخطوط التي كانت ذات يوم واضحة، وستتراجع المؤسَّسة إلى الوراء. في نهاية المطاف، إمَّا أنَّك ستُسدِّدُ دفعةً كاملة، وذلك باتِّخاذ القرار الصعب ووَضْعِ شخصٍ واحدٍ في الصندوق، وإمَّا سيَفسد وضع مؤسَّستك الهندسيَّة إلى الأبد.

المبالغة في تعويض موظَّفٍ رئيسيٍّ تلقَّى عرضَ عملٍ آخر

يقرِّر مهندسٌ متميِّز مغادرة الشركة لأنَّه تلقَّى عرضًا أفضل. ولأسبابٍ متعدِّدة، كنتَ أنت تدفعُ راتبًا له أقلَّ ممَّا ينبغي، لكنَّ العرض المقدَّم من الشركة الأخرى يدفعُ أكثر ممَّا يحصل عليه أيُّ مهندسٍ في شركتك، كما أنَّ المهندسَ الذي نحن بصدده ليس أفضلَ مهندسيك. ومع ذلك، فهو لا يزال يعمل على مشروعٍ مهمٍّ وأساسيّ، ولا يسعك أن تخسرَه. لذا تدفعُ له مبلغًا مماثلًا لما يدفعُه العرضُ المقدَّم فتنقذ المشروع، لكنَّ الدَّين يتراكم.

إليك الطريقة التي ستستحقُّ بها الدفعة. أنت تعتقد أنَّ عرضك المضادَّ كان سرِّيًّا؛ لأنَّك جعلتَ المهندس يُقسم على إبقائه طيَّ الكتمان. فلأشرحْ لك لماذا لم يكن سرِّيًّا. هناك أصدقاء للمهندس في الشركة، وعندما تلقَّى العرض من الشركة الأخرى، استشارَ أصدقاءه. نصحه أحد أصدقائه المقرَّبين بقبول العرض. فعندما قرَّر البقاء في الشركة، كان عليه أن يشرحَ لصديقه سببَ عدم الأخذِ بنصيحته، وإلَّا فقدَ مصداقيَّته. وهكذا أخبرَ صديقَه وجعله يُقسم على إبقاء الأمر سرًّا. وافقَ الصديق على الحفاظ على السرِّيَّة لكنَّه غضبَ لأنَّ المهندس هدَّد بترك العمل ليحصلَ على زيادةٍ على الراتب. وعلاوةً على ذلك، استشاطَ غضبًا لأنَّك بالغتَ في تعويضه. فروى القصَّة لبعض أصدقائه، لكنَّه لم يبُح بِاسْم الموظَّف ليحفظَ السِّرّ. والآن، يعرف الجميع في قسم الهندسة أنَّ أفضلَ طريقةٍ للحصول على زيادة على الراتب هي استحداث عرضٍ من شركةٍ أخرى، ثمَّ التلويح بالاستقالة. سيستغرقُ سَدادُ ذلك الدَّين بعضَ الوقت.

عدم وجود إدارة تقييم للأداء، أو طريقةٍ لتلقِّي آراء الموظَّفين

توظِّف شركتك الآن خمسةً وعشرين موظَّفًا، وأنت تعرف أنَّ عليك إضفاء الطابع الرسميِّ على عمليَّة إدارة الأداء، لكنَّك لا تريد أن تدفعَ الثمن. فأنت قلقٌ من أنَّ القيام بذلك سيجعلها تبدو كأنَّها "شركة كبرى". علاوةً على ذلك، أنت لا تريد أن يستاءَ موظَّفوك من ردود الفعل لأنَّه ليس في وُسعك أن تخسرَ أيًّا منهم في الوقت الراهن. الموظَّفون سعداء، فلماذا تعكِّر الوضع؟ لماذا لا تأخذ بعضًا من دَين الإدارة؟

ستستحقُّ أولى الدفعات التي يمكن ملاحظتها عندما يكون أداء شخصٍ ما دون التوقُّعات:

المدير التنفيذيّ: "كان أداؤه جيِّدًا عندما وظَّفناه، ماذا حدث؟"

المدير: "إنَّه لا يقوم بالأعمال الموكَلةِ إليه".

المدير التنفيذيّ: "هل قلنا له ذلك بوضوح؟"

المدير: "ربَّما ليس بما يكفي من الوضوح".

لكنَّ الدفعة الكبيرة ستكون ضربيةً صامتة. تنفِّذ الشركات أعمالها حسنًا عندما يكون الجميع متَّفقين، ويتحسَّنُ عمل الجميع باستمرار. في عدم وُجود طريقةٍ لتلقِّي آراء الموظَّفين، لن تكونَ هناك تقريبًا أيَّة فرصةٍ لأن تؤدِّي شركتُك وظائفها على النحو الأمثل على أيٍّ من البُعدَين؛ إذ إنَّ التوجيهات دون أيِّ تصويب تبدو غامضةً وبليدة. ونادرًا ما يستطيع الناس تحسين نقاط ضعفٍ يجهلون وُجودَها. إنَّ الثمن النهائيَّ الذي ستدفعه لعدم تلقِّي آراء الموظَّفين هو أداءٌ سيِّئٌ جدًّا للشركة.

في النهاية

كلُّ مديرٍ تنفيذيٍّ جيِّد فعلًا وذي خبرة حقيقيَّة أعرفه، يشاطرُ غيره من المديرين التنفيذيِّين صفةً مهمَّةً: أنَّهم يميلون إلى اختيار الجواب الصعب في ما يتعلَّق بالقضايا التنظيميَّة. فإذا ما واجهوا بحدَّةٍ وانزعاجٍ إعطاءَ الجميع العلاوةَ نفسها لجعل الأمور أسهل، أو إعطاء مكافأة أداءٍ مجزية وإزعاج الآخرين، فإنَّهم سيُزعجون الآخرين. وإذا ما أُعطوا خِيارَ إيقاف مشروعٍ يلقى قبولًا اليوم لأنَّه ليس في الخُطط الطويلة الأمد؛ أو خِيار احتفاظك به لأهدافٍ معنويَّة وكي تبدوَ ثابتًا على المبدأ، فإنَّهم سيوقفون المشروع اليوم. لماذا؟ لأنَّهم دفعوا ثمنَ دَين الإدارة وهم يفضِّلون عدم القيام بذلك مرَّةً أخرى.

ضمانُ جودة الإدارة

يتَّفقُ الجميع على ما يبدو في صناعة التكنولوجيا على أنَّ للأشخاص أهمِّيَّة قُصوى، لكن يبدو أنْ لا أحد متَّفقٌ بشأن ما ينبغي أن تبدوَ عليه مؤسَّسة الأشخاص- الموارد البشريَّة.

المشكلة هي أنَّه عندما يتعلَّق الأمر بالموارد البشريَّة، فإنَّ معظم المديرين التنفيذيِّين لا يعرفون حقًّا ما يريدونه. من الناحية النظريَّة، هم يريدون شركةً تُدار حسنًا وبثقافةٍ عظيمة. لكنَّهم يعرفون غريزيًّا أنَّ مؤسَّسة الموارد البشريَّة قد لا تتمكَّن من تقديم ما يريدون. نتيجةً لذلك، يراهِنُ المديرون التنفيذيُّون عادةً على القضيَّة وينفِّذون شيئًا دون المستوى، إنْ لم يكن بلا قيمة.

ومن المفارقات أنَّ أحدَ الأمور الأولى التي تتعلَّمها عندما تُدير مؤسَّسة هندسيَّة هو أنَّه لا يمكنُ أن تبنيَ مؤسَّسةٌ رائدةٌ في ضمان الجودة مُنتَجًا عاليَ الجودة، لكنَّها تستطيع أن تنبِّهك عندما يبني فريق الإنتاج مُنتَجًا رديئًا. وبالمثل، لا يمكن أن تجعلَك مؤسَّسةٌ رائدةٌ في المواردِ البشريَّة شركةً تُدار بثقافةٍ متميِّزة، لكنَّها تستطيع أن تقولَ لك إنَّك لم تُنجز أنت والمديرون لديك العمل كما ينبغي.

دورة حياة الموظَّف

إنَّ أفضل طريقةٍ للنظر في جودة الإدارة في أيَّة مؤسَّسة هي باستخدام عدسة دورة حياة الموظَّف. من التوظيف إلى التقاعد، ما مقدار جودة شركتك؟ وهل يُعدُّ فريقُ إدارتك من طرازٍ عالميٍّ في المراحل كلِّها؟ كيف يمكنك أن تعرفَ ذلك؟

ستدعمُ مؤسَّسةٌ متميِّزة للموارد البشريَّة فريق إدارتك، وتساعد على تحسينه وضبطه. في ما يلي بعض الأسئلة التي ستساعدك الموارد البشريَّة على الإجابة عنها:

الاستقطاب والتوظيف

- هل تفهم بوضوحٍ المهاراتِ والمواهبَ اللازمةَ للنجاح في كلِّ وظيفةٍ شاغرة؟
- هل الذين قابلتهم مستعدُّون جيِّدًا؟
- هل يروِّج المديرون والموظَّفون الشركة بفاعليَّة أمام الموظَّفين المحتَمَلين؟
- هل يصل الذين سيُجرون المقابلة في الوقت المحدَّد؟
- هل يتابع المديرون والمستقطِبون المرشَّحين بصورةٍ مناسبة؟
- هل تتنافس بفاعليَّة مع أفضل الشركات للحصول على المواهب؟

التعويض

- هل تبدو منافعك معقولة لدى موظَّفي شركتك؟
- كيف تُقارَن رواتبك وخِيارات شراء الأسهم في شركتك بالشركات التي تتنافس معها للحصول على المواهب؟
- إلى أيِّ مدى تتوافق تصنيفات أدائك مع ممارسات تعويضاتك؟

التدريب والدمج

- عندما تعيِّنُ موظَّفًا ما، كم يستغرق من الوقت ليصيرَ مُنتِجًا من وجهة نظر الموظَّف وأقرانه ومديره؟
- بعد مدَّة قصيرة من انضمام الموظَّف إلى الشركة، إلى أيِّ مدى صار الموظَّف يُدرك ما هو مُتوَقَّعٌ منه؟

أداء الإدارة

- هل يقدِّم مديروك آراءً واردة متَّسقة وواضحة إلى موظَّفيهم؟
- ما جودة تقييم أداء شركتك؟
- هل تسلَّمَ جميع موظَّفيك تقييماتهم في الوقت المحدَّد؟
- هل تعالج بصورةٍ فعَّالة مسألةَ صرف الموظَّفين ذوي الأداء السيِّئ، أو جعلهم يتركون العمل طوعًا؟

الحافز

- هل يتحمَّس موظَّفوك للمجيء إلى العمل؟
- هل يؤمن موظَّفوك برسالة الشركة؟
- هل يستمتعون بالقدوم إلى العمل كلَّ يوم؟
- هل لديك موظَّفون دون حماسٍ والتزام تُجاهَ وظائفهم؟
- هل يدرك موظَّفوك بوضوح المتوَقَّع منهم؟
- هل يبقى الموظَّفون وقتًا طويلًا في الشركة أم يتركون العمل أسرع من المعتاد؟
- لماذا يستقيل الموظَّفون؟

ما الذي يتطلَّبه الأمر ليكونَ المرء بارعًا في إدارة الموارد البشريَّة

ما نوعُ الأشخاص الذين يجب أن تبحث عنهم لفَهم نوعيَّة فريق إدارتك بصورةٍ شاملة ومستمرَّة؟ في ما يلي بعض المتطلَّبات الأساسيَّة:

- **مهارات من الطراز العالميِّ لتصميم العمليَّة.** يجب أن يكون رئيسُ الموارد البشريَّة، حاله حال المسؤول عن ضمان الجودة مُصمِّمَ عمليَّاتٍ بارعًا. إنَّ أحد العوامل الرئيسيَّة لقياس عمليَّات الإدارة المهمَّة هو تصميمٌ وضبطٌ متميِّزان للعمليَّة.
- **دبلوماسيٌّ حقيقيّ.** لا أحد يُحبُّ الواشي والنمَّام، وليست هناك طريقةٌ لجَعْلِ مؤسَّسة الموارد البشريَّة فعَّالةً إذا لم يثق بها فريق الإدارة على نحوٍ مُطلَق. يجب أن يؤمنَ المديرون بأنَّ قسمَ الموارد البشريَّة موجودٌ لمساعدتهم على التحسين بدلَ مراقبتهم والسيطرة عليهم. يريد رؤساء الموارد البشريَّة المتميِّزون أن يُساعدوا الإدارةَ بإخلاص، وهم لا يكترثون بتاتًا بأن يُنسَب إليهم الفضل لتحديدهم المشكلات. فهم سيعملون مع المديرين مباشرةً على رفع الجودة، ولن يتعامَلوا مع المدير التنفيذيِّ إلَّا إذا كان ذلك ضروريًّا. إذا كان رئيس الموارد البشريَّة يخزِّن المعرفة ويستخدم سُلطتَه للحصول على ما يريد، ويتلاعب في عمله، فسيَكون عديمَ الفائدة.

- **معرفة في مجال الشركات.** إنَّ التعويض والمنافع وأفضل ممارسات الاستقطاب...إلخ هي جميعها أهدافٌ تتحرَّك بسرعة. يجب أن تكونَ لرئيس الموارد البشريَّة شبكةٌ كبيرة وعميقة من الاتِّصالات في مجال الشركات وأن يبقى مواكبًا لآخر المستجدَّات والتطوُّرات.
- **يجب أن يكون الثقل الفكريُّ المرشدَ الموثوق به للمدير التنفيذيّ.** ليست لجميع المهارات الأُخرى قيمة إذا لم يدعَمِ المديرُ التنفيذيُّ تمامًا الموارد البشريَّة في طلبه ترفيع المديرين إلى مستوًى عالٍ من الجودة. وكي يحدُثَ هذا، يجب أن يثقَ المدير التنفيذيُّ بتفكير مسؤول الموارد البشريَّة وأحكامه.
- **إدراك الأمور غير المُعلَنة.** عندما تبدأ جودة الإدارة بالانهيار في شركةٍ ما، فلا أحدَ يتفوَّه بشيءٍ عن الموضوع، لكنَّ الأشخاص الذين يتمتَّعون بذهنٍ ثاقبٍ يستطيعون أن يدركوا أنَّ الشركةَ تتراجع إلى الخلف. أنت تحتاج إلى أحد هؤلاء.

الفصل ٦

في ما يتعلَّق بالقلق المستمرّ

"لستُ أتحدَّث إلى الهواة منكم.

إنْ كنتَ صلبَ العودِ فواجِهْني"

"ذهبٌ في ذهب" (All Gold Everything)، للمغنِّي ترينيداد جيمز (Trinidad James)

في أحد اجتماعات الموظَّفين عندما كنَّا في شركة لاودكلاود/أوپسوير، أثار أحدهم قضيَّةً كانت تزعجه منذ بعض الوقت. "هذا المكان مدنَّسٌ بالكثير من الشتائم. إنَّه يجعل عددًا كبيرًا من الموظَّفين يشعرون بعدم الراحة". وافقَ آخرون معه وقالوا: "بيئة المكان غير مِهنيَّة. علينا أن نضع حدًّا لهذا الوضع". رغم أنَّ الشكاوى كانت مجرَّدة، فقد كانت موجَّهة بوضوحٍ إليَّ حيث إنِّي كنتُ أكثر شخصٍ في الشركة يشتمُ ويتلفَّظُ بألفاظٍ نابية، وربَّما في مجال العمل التجاريِّ كلِّه. في تلك الأيَّام، كنتُ أُوجِّه الفريقَ بتشديدٍ كبيرٍ حتَّى إنَّه كان من النادر عندي أن أقولَ أكثرَ من بضع جُملٍ دون أن تتخلَّلها كلمةٌ بذيئة.

كان جزءٌ من هذا الوضع متعَمَّدًا، فقد كان لديَّ وقتٌ قليلٌ جدًّا أُمضيه مع كلِّ موظَّف، لذا كان من المهمِّ أن أكون واضحًا معه وُضوحَ الشمس في تلك اللحظات. ليس هناك شيءٌ يوضحُ الأمورَ مثل بعض الشتائم المختارة. إنَّ عبارةَ "هذا ليس أولويَّة" هي أضعف من عبارة "تبًّا! هذا ليس أولويَّة". عندما يُلقي المدير التنفيذيُّ قنبلةَ كلمةٍ بذيئة، فإنَّها تُكرَّر. وهذا شيءٌ حسن إذا كنت تريد لرسالتك أن تنتشرَ في جميع أنحاء الشركة (من ناحيةٍ أُخرى، إنَّه لأمرٌ سيِّئ إذا كنتَ لا تريد من موظَّفيك أن يتحدَّثوا مثل عصابات مغنِّي الراپ). غير أنَّ جزءًا آخر من الوضع لم يكن مُتعَمَّدًا. في هذه المرحلة، كنتُ بالكاد أستطيعُ أن أتمالكَ نفسي، ولم تكن شركةٌ سهلةَ الإدارة. كنتُ قد أصبتُ بمتلازمة توريت (Tourette's Syndrome)[F] الخاصَّة بالمدير التنفيذيّ، إذ كانت الشتائم لا إراديَّة.

وما دامَتِ الشكاوى كثيرةً ومُستَفحِلة، فقد كان عليَّ أن أتلقَّاها وأتعاملَ معها بجِدِّيَّة. فكَّرتُ مليًّا في هذا الأمر في تلك الليلة ثمَّ استعرضتُ ما يلي:

- في مجال الأعمال التكنولوجيَّة، يكون استخدام بعض الموظَّفين ألفاظًا نابيةً أمرًا مريحًا، بينما تكون غير مريحةٍ لبعضهم الآخر.
- إذا حَظَرنا استخدام اللغة النابية، فلن يقبلَ بعضُ الموظَّفين الذين يستخدمونها العمل معنا، أو ربَّما يتركون العمل حالما ينضمُّون إلينا؛ لأنَّنا سنبدو شركةً عتيقةَ الطراز، أو مُفرِطةً في التعفُّف والاحتشام.
- إذا أبقينا على اللغة النابية، قد يترك العملَ بعضُ الموظَّفين.
- كان حكمي متحيِّزًا لأنِّي كنتُ أنا المذنب الرئيسيّ.

بعد تفكيرٍ طويل، أدركتُ أنَّ أفضلَ شركات التكنولوجيا حينذاك، مثل إنتل (Intel) ومايكروسوفت، كانت معروفة بأنَّها

أمكنةٌ تُستَخدَم فيها الألفاظ النابية إلى حدٍّ كبير، لذا كنَّا سنبدو منعزلين عن ثقافتهم وعن بقيَّة صناعة الشركات الحديثة إذا ما أوقَفْنا استخدامَ اللغة البذيئة.

من الواضح أنَّ ذلك لم يكن يعني أنَّ علينا تشجيعها، لكنَّ منعَها بدا أمرًا غير واقعيٍّ ويأتي بنتائج عكسيَّة على حدٍّ سواء. إنَّ جذبَ أفضل المهندسين عنى استقطابهم من بيئاتٍ تُستَخدَم فيها اللغة النابية كثيرًا. كان الخِيار هو ما بين تحسينِ الشركة بجَلْبِ أفضل المواهب، أو ثقافة نظيفة. قرارٌ سهل.

قرَّرتُ الإبقاء على استخدام الشتائم، غير أنِّي كنتُ مضطرًّا أيضًا إلى الإدلاء ببيانٍ في هذا الشأن. كان الموظَّفون قد أبدَوا تذمُّرهم وأوصلوا هذه القضيَّة إلى أعلى مراتب المؤسَّسة، فكانوا يستحقُّون توضيحًا. غير أنَّ توضيح الأمور عملٌ مُخادع يتطلَّب حَذَرًا لأنَّ الألفاظ النابية لم تكن تُستَخدَم في جميع السياقات. من المؤكَّد أنَّنا لن نستطيعَ التسامح مع الألفاظ النابية التي تُستَخدَم لترهيب الموظَّفين أو التحرُّش بهم جنسيًّا، لذلك كان عليَّ أن أجعلَ هذا التمييز واضحًا. إنَّ الموافَقةَ على استخدام الألفاظ النابية في سياقاتٍ معيَّنة فقط كان رسالةً تتطلَّبُ حَذَرًا وبراعةً في صياغتها.

في تلك الليلة، شاهدتُ فيلمًا يدعو إلى الشعور بالضيق والانزعاج من أواخر سبعينيَّات القرن الماضي بعنوان "العيون المقصِّرة" (Short Eyes)، الذي يحكي قصَّةً تصويريَّة عن شخصٍ يتحرَّش بالأطفال ويوضَع في السجن ويواجه أخلاقيَّةَ السجن الوحيدة الواضحة: المتحرِّشون بالأطفال يجب أن يموتوا. لعبَ شابٌّ في الفيلم دورًا كان فيه يُشير نزلاءِ السجن الآخرون إليه بِاسْم "كپ كيكس" (Cupcakes) [تعني حرفيًّا الكعك المكوَّب، وتعني هنا محبوب النُّزَلاء، ويتضمَّن هذا إيحاءً جنسيًّا].

قد يصعب تصديق ذلك، لكنَّ مشاهدة ذلك الفيلم جعلَتْني أجدُ الحلَّ الذي أُريده.

في اليوم التالي، ألقيتُ الكلمةَ التالية في اجتماع الشركة العامّ:

"استَرعى انتباهي أنَّ العديدَ من الموظَّفين لا يشعرون بالرَّاحة نتيجةَ كمِّ الألفاظ النابية التي نستخدمها. وما دمتُ أنا المستَخدِم رقم واحد لهذه الألفاظ، فقد جعلتني هذه الشكاوى أُعيد النظر في سلوكي، وسلوك الشركة عمومًا. كما أرى الوضع، أمامنا خِياران: (أ) يمكننا حَظْرُ استخدام الألفاظ النابية، أو (ب) يمكننا أن نقبلَها. ومن غير المرجَّح أن ينجحَ أيُّ شيءٍ بينهما. لا يمكنُ تطبيق استخدام «الحدِّ الأدنى من الألفاظ النابية»، وقد سبق أن قلتُ إنَّنا لا نستطيع أن نفوز ما لم نجذب أفضل الأشخاص في العالم. في صناعة التكنولوجيا، يأتي الجميع تقريبًا من ثقافةٍ تسمح باستخدام الألفاظ النابية. لذا سيحدُّ حظرُ هذه الألفاظ من عدد الأشخاص من ذوي المواهب الذين يمكن أن نختارَ منهم أكثر ممَّا يحدُّه تقبُّل الألفاظ النابية. وهكذا سوف نسمح باستخدام الألفاظ النابية. غير أنَّ هذا لا يعني أنَّكم تستطيعون استخدامها بهدف الترهيب أو التحرُّش الجنسيِّ بالآخرين، أو القيام بأعمالٍ سيِّئة أخرى. بهذه الطريقة، لا تختلفُ الألفاظ النابية عن لغةٍ أخرى. مثلًا، فكِّروا في عبارة «كَپ كيكس» [كعكات]. من المقبول عندي أن أقول لشانون (Shannon): «هذه الكعكات التي خبزتها تبدو لذيذة». لكن ليس من المقبول لي أن أقول لأنتوني (Anthony): «يا كعكتي الصغيرة، كم تبدو رائعًا ببنطال الجينز هذا»".

وكان ذلك كلَّ ما قلته حول الموضوع.

لم أسمع بعد ذلك اليوم شكوى أُخرى تتعلَّق بالألفاظ النابية، ولا أعتقد أنَّنا خسرنا أيَّ شخصٍ بسبب هذه السياسة. أحيانًا، لا تحتاج المؤسَّسة إلى حلٍّ، بل فقط إلى الوضوح. حالما أعلنتُ بوضوح أنَّ التفوُّه بالشتائم مسموحٌ به- ما دامَ لا

يُستَخدَم للترهيب أو التحرُّش- لم يَعُدْ أحدٌ يجدُ مشكلةً في التعامل معه، على حدِّ ما أعلم على الأقلّ. وكانت النتيجة النهائيَّة أنَّ نتائجَ سياسة الشركة كانت جيِّدة: بيئة عمل مريحة، انخفاض في الإنهاك، وعدم وجود شكاوى. وأحيانًا، تكون السياسة الصحيحة هي التي يمكن أن يعتمدَها المدير التنفيذيّ.

> بينما تكبر الشركة فإنَّها ستتغيَّر. مهما قمتَ بعملٍ جيِّدٍ لتحديد ثقافتك والمحافظة على روحك المعنويَّة أو إبطاء وتيرة نموِّك، فإنَّ شركتَك لن تكونَ هي ذاتها عندما يكون فيها ألف موظَّفٍ كما كانت عندما كان فيها عشرة موظَّفين. غير أنَّ هذا لا يعني أنَّها لا يمكن أن تكونَ شركةً جيِّدة عندما يصل عدد موظَّفيها إلى ألف أو عشرة آلاف أو مئة ألف موظَّف؛ فهي فقط ستكون مختلفة. إنَّ جعلَ الشركة جيِّدة على نطاقٍ واسعٍ يعني الاعتراف بأنَّها يجب أن تكون مختلفة، وتتبنَّى التغييرات التي تحتاج إلى القيام بها لتمنعَها من السقوط. يشرح هذا الفصل بعض التغييرات التي عليك أن تُجريَها.

F) خللٌ عصبيٌّ وراثيٌّ يظهر منذ الطفولة المبكِّرة، وتظهر أعراضُه في صورةِ حركاتٍ عصبيَّة لاإراديَّة. ما يريدُ المؤلِّف قَولَه هنا إنَّ الألفاظ النابية التي كان ينطقُ بها كانت أشبَه بمتلازمة مرض؛ إذ كانت تصدرُ منه على نحوٍ لاإراديّ (الناشر).

كيف تقلِّلُ الممارساتِ التلاعبيَّةَ في شركتك

في سنوات عملي في مجال الأعمال التجاريَّة، لم أسمع أحدهم يقول: "أحبُّ الممارسة التلاعبيَّة (Politics) في الشركات". من ناحيةٍ أُخرى، أُقابلُ العديدَ من الأشخاص الذين يشكون بمرارة من الممارسة التلاعبيَّة في الشركة- أحيانًا، حتَّى في الشركات التي يُديرونها. فإن كان لا أحد يُحبُّ الممارسات التلاعبيَّة، فلماذا كلُّ هذا التلاعُب؟

يبدأ السلوك المتلاعب في معظم الأحيان من المدير التنفيذيّ. قد تفكِّر الآن وتقول: "أنا أكره التلاعُب، ولستُ متلاعبًا، لكنَّ في مؤسَّستي ممارساتٍ تلاعبيَّة كثيرة. ودون شكّ، لم أكن أنا السبب في هذا". للأسف، لستَ مضطرًّا لأن تكونَ متلاعبًا لتولِّد سلوكًا متلاعبًا متطرِّفًا في مؤسَّستك. في الواقع، المديرون التنفيذيُّون الأقلُّ تمسُّكًا بالممارَسات التلاعبيَّة هم في الغالب مَن يُديرون أكثرَ المنظَّمات المتلاعبة شدَّة. في أحيانٍ كثيرة يُشجِّع المديرون التنفيذيُّون غير المهتمِّين بالممارسات التلاعبيَّة تلك الممارسات بشدَّة.

ماذا أعني بالممارسات التلاعبيَّة؟ أعني بها أشخاصًا يطوِّرون مِهنهم وجداول أعمالهم بوسائل لا تنطوي على الاستحقاق والمساهمة. قد تكونُ هناك أنواعٌ أخرى من هذه الممارسات، لكنْ يبدو أنَّ الممارسات التلاعبيَّة تُزعِجُ الأشخاص.

كيف يحدثُ هذا؟

يولِّد المدير التنفيذيُّ الميلَ إلى هذه الممارسات بتشجيعها أحيانًا وبتحفيزها في أحيانٍ أخرى- غالبًا ما يكون ذلك دون قصد. فلننظُرْ مثلًا في تعويضات المسؤولين الإداريِّين. عندما تكون أنت المدير التنفيذيّ، فسيأتي إليك كبار الموظَّفين من وقتٍ إلى آخر ويطلبون زيادةً في التعويض. وقد يُشيرون إلى أنَّك تدفع لهم أقلَّ بكثيرٍ من قيمتهم الحاليَّة في السوق. وربَّما يكون لديهم عرضٌ منافس. عند حدوث هذه المواجهة، وإذا كان الطلب معقولًا، فقد تحقِّق في الوضع، بل ربَّما تمنح الموظَّف زيادة. قد يبدو هذا العمل بريئًا، لكنَّك تكون قد ولَّدتَ لتوِّك حافزًا قويًّا للسلوك التلاعبيّ.

ستكون قد كافأت سلوكًا لا علاقة له البتَّة بتقدُّم أعمالك، ويكون الموظَّف قد حصل على زيادة نتيجة طلبه الزيادة بدلَ أن تكونَ الزيادة نتيجةً مكافأتكَ له على أدائه المتميِّز. ما سبب كون هذا التصرُّف سيِّئًا؟ فلأعدِّد الأسباب:

١. سيعرف الأعضاء الآخرون الطموحون من طاقم موظَّفيك فورًا ما جرى، وسيتحرَّكون بسرعةٍ للمطالبة بزياداتٍ أيضًا. تنتشر الأخبار دائمًا بسرعة. لاحظ أنَّه لا هذه الحملة ولا الحملة التي سبقتها تكون بالضرورة مرتبطةً بالأداء الفعليّ. ستُمضي الآن وقتًا في معالجة مسائل الممارسات التلاعبيَّة التي اتَّبعتها بدلَ تقييم الأداء الفعليّ. وإذا كان لديك مجلس إدارة على درجةٍ من الكفاءة، فلن تستطيع أن تعطيَ هؤلاء الموظَّفين زيادات قبل أن يحين أوان التقييمات السنويَّة، لذا فإنَّ زيادات المسؤولين الإداريِّين لديك ستحدث وَفقًا لمبدأ مَن يأتي أوَّلًا، يُخدَم أولًا.

٢. سيُحرَم أعضاء فريقك الأقلُّ جرأةً (مع أنَّهم أكثر كفاءةً) من الزيادات قبل أن يحينَ أوان التقييمات السنويَّة، لمجرَّد أنَّهم غير مهتمِّين بالممارسات التلاعبيَّة.

٣. سيكون الدرس المنظور لطاقَم موظَّفيك وللشركة هو أنَّ الموظَّفين الذين يُثيرون أعلى ضجَّة سيحوزون الانتباه، وأنَّ الموظَّفين الأكثر فطنةً من ناحية الممارسات التلاعبيَّة سيحصلون على الزيادات. كُن مستعدًّا إذًا لمواجهة المزيد من

الضجَّة.

فلننتقِلِ الآن إلى مثلٍ أكثر تعقيدًا. يأتي إليك مديرك الماليُّ ويقول إنَّه يريد الاستمرار في تنمية نفسه في مجال المسائل الإداريَّة. ويقول إنَّه يودُّ في النهاية أن يصير مديرَ العمليَّات (COO)، وإنَّه يريد أن يعرفَ المهارات التي يجب أن يُظهرها بوضوح لينالَ تلك الوظيفة في شركتك. ولأنَّك مديرٌ إيجابيّ، فإنَّك ترغبُ في تشجيعه على تحقيق حلمه، وتقول له إنَّك تعتقد أنَّه سيكون مسؤولًا جيِّدًا عن العمليَّات يومًا ما، وأنَّ عليه أن يعملَ على تطوير بعض المهارات الإضافيَّة. فضلًا عن ذلك، تقول له إنَّ عليه أن يكونَ مديرًا قويًّا بحيث سيرغب مسؤولون إداريُّون آخرون في الشركة في العمل لديه. بعد أسبوع، يأتي إليك أحد المسؤولين الإداريِّين لديك وهو في حالة ذُعر ويقول لك إنَّ المدير الماليَّ سأله ما إذا كان يريد أن يعملَ لديه. ويقول لك إنَّ المدير الماليَّ قال له إنَّك تُعدُّه ليكونَ مديرَ العمليَّات، وإنَّ هذه هي الخطوة الأخيرة في عمليَّة الإعداد. هل حدث هذا للتوّ؟ مرحبًا بكم في الأوقات الاستثنائيَّة.

كيف تعمل على تخفيض الممارسات التلاعبيَّة

غالبًا ما يبدو تخفيض الممارسات التلاعبيَّة عملًا غير طبيعيّ. إنَّه عكس الممارسات الإداريَّة المتميِّزة، مثل أن تكون منفتحًا على الآخرين، ومشجِّعًا لتنمية الموظَّفين.

يمكنُ أن يكونَ الفَرقُ ما بين إدارة مسؤولين إداريِّين وإدارة موظَّفين مبتدئين مثل الفَرْق بين أن تكونَ في حالةِ قتالٍ في مواجهة شخصٍ لم يتلقَّ أيَّ تدريب وأن تكونَ في حلبة ملاكمة في مواجهة ملاكمٍ مُحتَرف. إذا كنتَ في قتالٍ مع شخصٍ عاديّ، فيمكنك عندئذٍ أن تمارسَ أمورًا عاديَّة، ولن يوقعك هذا في مشكلات ومتاعب. مثلًا، إذا أردتَ أن ترجع خطوةً إلى الوراء، يمكنك رفع قدمك الأماميَّة أوَّلًا. لكن إذا فعلت هذا أمام ملاكمٍ محترف، فستتلقَّى ضربةً قاضية. يتدرَّب الملاكمون المحترفون سنواتٍ عدَّة ليستفيدوا من الأخطاء الصغيرة في التكتيك. إنَّ رفْعَ قدمك الأماميَّة أوَّلًا لترجعَ خطوةً إلى الوراء سيجعلك تفقد التوازن لجزءٍ من الثانية، وهذا هو كلُّ ما يحتاج إليه خصمك.

وبالمثل، إذا كنتَ مديرًا لموظَّفٍ مبتدئ وسألك عن تنمية عمله، فيمكنك أن تقولَ ما يخطر في بالك فورًا، وتفلت من العواقب. وكما رأينا آنفًا، تتغيَّر الأمور عندما تتعامل مع محترفين ذوي طموحٍ عالٍ وخبرة كبيرة. ولتتجنَّبَ إصابتَك بالضربة القاضية، عليك أن تعملَ على صَقْلِ تكتيكك.

التكتيك

عندما صرتُ مديرًا تنفيذيًّا، وجدتُ أسلوبَين عمليَّين مفيدَين لتقليل الممارسات التلاعبيَّة.

١. وظِّف أشخاصًا لديهم النوع الصحيح من الطموح. قد تشمل الحالات التي وصفتها آنفًا أشخاصًا طموحين، لكن ليس بالضرورة متلاعبين بطبيعتهم. لكنْ ليست جميع الحالات كهذه. إنَّ أضمَنَ طريقةٍ لتحوِّل شركتَك إلى المكافئ السياسيِّ لمجلس الشيوخ في الولايات المتَّحدة هي توظيف أشخاصٍ من النوع الخطأ من الطموح. إنَّ النوع الصحيح من الطموح، كما عرَّفه آندي غروف هو طموحٌ يهدف إلى نجاح الشركة، يليه نجاح المسؤول الإداريِّ ذاته بوصفه نتيجةً ثانويَّةً لانتصار الشركة. كما أنَّ النوعَ الخطأ من الطموح هو طموحٌ يهدفُ إلى نجاح المسؤول الإداريِّ الشخصيِّ بغَضِّ النظر عمَّا تكون النتيجة للشركة.

٢. اعتمد نهجًا صارمًا في ما يتعلَّق بالقضايا التلاعبيَّة المحتملة ولا تحدْ عنه. هناك بعض الأنشطة التي تجذب السلوك

التلاعبيّ. وتشمل هذه الأنشطة:

- تقييم الأداء والتعويض.
- التصميم التنظيميُّ والحيِّز الوظيفيّ.
- الترقيات.

فلنتفحَّص كلَّ حالةٍ على حِدة، وكيف يمكنك بناء عمليَّة تعزل الشركة عن السلوك السيِّئ، والنتائج ذات الدوافع التلاعبيَّة.

تقييم الأداء والتعويض. غالبًا ما تؤجِّلُ الشركات تنفيذ إدارة الأداء وعمليَّات التعويض. ولا يعني هذا أنَّها لا تُقيِّم الموظَّفين أو ترفعَ رواتِبَهم، بل يعني فقط أنَّها تفعل هذا بطريقةٍ مُرتَجَلة تكونُ عُرضةً لمكائد التلاعب. وبإجراء مراجعاتٍ منتَظمة جيِّدةِ التنظيم للأداء والتعويض، ستضمن أن تكونَ زياداتُ الأُجور والأسهم مُنصِفةً قدرَ الإمكان. وهذا العمل مهمٌّ لتعويض المسؤولين الإداريِّين؛ لأنَّ القيام به سيساعد أيضًا على تقليل الممارسات التلاعبيَّة. في المثل المذكور آنفًا، تحتَّمَ أن تكونَ لدى المدير التنفيذيِّ سياسةٌ مُحكَمة للأداء والتعويض، وأن يقول ببساطة للمسؤول الإداريِّ إنَّه سيُقيَّم تعويضه مع تعويض الآخرين. عادةً، يجب أن يُشارك مجلس الإدارة في عمليَّة تعويض المسؤول الإداريّ، فهذا يساعد على ضمان الحَوكَمة الجيِّدة، ويجعل الاستثناءات أصعب.

التصميم التنظيميُّ والحيِّز الوظيفيّ. إذا كنتَ تُدير أشخاصًا طموحين، فإنَّهم سيرغبون من وقتٍ إلى آخر في توسيع نطاق مسؤوليَّاتهم. في المثل المذكور آنفًا، يريد المدير الماليُّ أن يصيرَ مدير العمليَّات. وفي حالاتٍ أُخرى، قد يرغب مدير قسم التسويق في إدارة قسم المبيعات والتسويق، أو قد يرغب رئيس القسم الهندسيِّ في إدارة قسم الهندسة وإدارة المنتَجات. عندما يُثير أحدهم مسألةً مثل هذه معك، يجب أن تكون حَذِرًا جدًّا في ما تقوله لأنَّ كلَّ ما تقوله قد يتحوَّل إلى وسيلةٍ لردٍّ مُضادّ. عمومًا، من الأفضل ألَّا تقول أيَّ شيءٍ بتاتًا. في الغالب، يمكنك أن تسأل: "لماذا؟"، لكنْ إنْ لم تفعل ذلك، احرصْ ألَّا يكون لديك تفاعل مع الأسباب. إذا أظهرتَ ما تفكِّر فيه، فإنَّ تلك المعلومات تتسرَّب وتنتشر الشائعات وتكون قد زرعتَ بذورَ كلِّ أنواع النقاشات غير المجدِية. ويجب أن تقيِّمَ تصميمك التنظيميَّ بانتظام، وتجمع المعلومات التي تحتاج إليها لاتِّخاذ القرار دون إعطاء الأشخاص معلوماتٍ عمَّا تنوي أن تفعلَه. بمجرَّد اتِّخاذ القرار، يجب أن تنفِّذ على الفور إعادة التنظيم: لا تترك وقتًا للتسرُّب وسياسة التأثير في القرار.

الترقيات. في كلِّ مرَّةٍ تمنحُ فيها شركتُك أحد الموظَّفين ترقيةً، يقيِّم الآخرون في المستوى التنظيميِّ ترقيةَ ذلك الشخص، ويحكمون ما إذا كانت قد مُنحَتْ بناءً على الجدارة أم المحاباة. إذا كان العامل الثاني هو الدافع، فإنَّ ردَّ فعل الموظَّفين الآخرين سيكون أحد الطرق الثلاث التالية:

١. الشعور بالاستياء وبأنَّهم قد بُخِسوا حقَّهم من التقدير.

٢. لا يوافقون ظاهريًّا، ويشنُّون حملةً على الشخص صاحب العلاقة، ويعملون على إضعاف مكانته في وظيفته الجديدة.

٣. يحاولون تقليدَ السلوكِ التلاعبيِّ الذي أدَّى إلى منح الترقية غير المبرَّرة.

من الواضح أنَّك لا تريد أيًّا من هذه السلوكيَّات في شركتك. لذا، يجب أن تكونَ لديك عمليَّة رسميَّة منظورة للترقيات يمكن الدفاع عنها، وتتحكَّم في ترقية كلِّ موظَّف. غالبًا، يجب أن تكونَ هذه العمليَّة مختلفة لدى الأشخاص الذين ضمن

طاقم موظَّفيك (قد تشملُ العمليَّة العامَّة عددًا كبيرًا من المديرين المطَّلعين على عمل الموظَّف؛ ويجب أن تتضمَّن العمليَّة التنفيذيَّة مجلس الإدارة). والغرض من هذه العمليَّة ذو شقَّين: أوَّلًا ستمنح المؤسَّسة الثقةَ بأنَّ الشركة حاولت على الأقلِّ أن يكون أساسُ الترقية هو الجدارة. ثانيًا، ستحقِّق العمليَّة الحصول على المعلومات الضروريَّة لفريقك ليشرحَ قراراتِ الترقية التي اتَّخذتَها.

كُنْ حَذِرًا من عبارَتَي "قال فلانٌ، قالت فلانة". عندما تنمو مؤسَّستك إلى حجم كبيرٍ، سيشكو أعضاء فريقك من وقتٍ إلى آخر بعضهم بعضًا. وأحيانًا، سيكون هذا الانتقاد عدوانيًّا إلى أبعد الحدود. كُنْ حذرًا بشأن كيفيَّة الاستماع إليهم والرسالة التي يوصلونها. فإذا استمعتَ إليهم فقط دون أن تدافعَ عن الموظَّف صاحب العلاقة، فإنَّك تبعث برسالةٍ فحواها أنَّك توافقُ على ما يقولونه. وإذا اعتقدَ الأشخاص في الشركة أنَّك توافقُ على أنَّ أحد المسؤولين الإداريِّين لديك هو أقلُّ من موظَّفٍ ممتاز، فستنتشرُ تلك المعلومات بسرعة دون قيدٍ أو شرط. ونتيجةً لذلك، سيتوقَّف الموظَّفون عن الإصغاء إلى المسؤول الإداريِّ صاحب العلاقة، وسيصير هذا المسؤول سريعًا شخصًا غير فعَّال.

هناك نوعان من الشكاوى التي ستتسلَّمها:

١. شكاوى حول سلوك المسؤول الإداريّ.

٢. شكاوى حول كفاءة المسؤول الإداريِّ أو أدائه.

عمومًا، إنَّ أفضل طريقةٍ للتَّعامُل مع النوع الأوَّل من الشكاوى هو استدعاء المسؤول الإداريِّ المشتكي والمسؤول الإداريِّ المستَهدَف معًا إلى الغرفة والطلب منهما شرح وجهتَي نظرهما. إنَّ مجرَّد عقد هذا الاجتماع سيعمل عادةً على تسوية النزاع وتصحيح السلوك وتحسين العلاقة (إذا كانت قد انقطعَت). لا تحاول معالجة القضايا السلوكيَّة دون وجود كلا المسؤولَين الإداريَّين في الغرفة، وسيؤدِّي فعل ذلك إلى التلاعب للمصلحة الشخصيَّة وإلى استخدام أساليب السياسة.

أمَّا شكاوى النوع الثاني فهي أكثر ندرةً وتعقيدًا. إذا ما استجمع أحد المسؤولين الإداريِّين شجاعته ليشكوَ كفاءة أحد أقرانه، فهناك احتمالٌ كبير بأن تكون لدى المشتكي أو المسؤول الإداريِّ المستَهدَف مشكلةٌ كبيرة. وإذا تلقَّيتَ هذا النوع من الشكاوى، فسيكون ردُّ فعلك عادةً واحدًا من اثنين: سيخبرك شيئًا سبق وأن عرفته أو سيخبرك بأمورٍ صادمة.

إذا كان المسؤول الإداريُّ يُطلعك على شيءٍ كنتَ تعرفه مسبَّقًا، فالمهمُّ في الأمر هو أنَّك سمحتَ للحالة بأن تتمادى كثيرًا. ومهما كانت أسبابك لمحاولة إعادة تأهيل المسؤول الإداريِّ الذي يفتقر إلى التركيز، فتكون قد انتظرتَ طويلًا للقيام بذلك، وها هي مؤسَّستك الآن قد انقلبت عليه. عليك أن تعملَ على تسوية الوضع بسرعة. يعني هذا دائمًا صرفَ المسؤول الإداريِّ من العمل. ورغم أنِّي رأيتُ مسؤولين إداريِّين يحسِّنون أداءهم ومجموعة مهاراتهم، فإنِّي لم أرَ مسؤولًا إداريًّا فقدَ دعم المؤسَّسة ثمَّ استعاده.

من جهةٍ أخرى، إذا كانت الشكوى أخبارًا جديدة، فعليك أن توقِفَ المحادثةَ فورًا وتوضحَ للمسؤول الإداريِّ المشتكي أنَّك لا تتَّفق بأيَّة حالٍ من الأحوال مع تقييمه. أنت لا تريد أن تُضعِفَ عمل المسؤول الإداريِّ الآخر قبل أن تُعيدَ تقييمَ أدائه. كما أنَّك لا تريد أن تصيرَ الشكوى نبوَّةً تحقِّق ذاتها. في اللحظة التي تضعُ فيها حدًّا للمحادثة، فعليك أن تُعيدَ على الفور تقييمَ الموظَّف صاحب العلاقة، فإذا وجدتَ أنَّه يؤدِّي عملًا ممتازًا، عليك أن تكتشفَ دوافعَ المسؤول الإداريِّ المشتكي وتعمل على تَسوِيَتها. لا تسمح لاتِّهامٍ بهذا الحجم أن يتفاقم. وإذا وجدتَ أنَّ عملَ الموظَّف ضعيفُ المستوى، فسيكون لديك متَّسعٌ من الوقت للعودة والحصول على معلومات الموظَّف المشتكي بهذا الخصوص، لكن يجب أن تتَّبع

مسارًا للتخلُّص من الشخص ذي الأداء السيِّئ في تلك المرحلة.

بوصفك مديرًا تنفيذيًّا، يجب أن تضعَ في الحسبان الحوافز المتعلِّقة بالنظام، والتي تنتج عمَّا تقولُه وتفعلُه. ومع أنَّ شعورَك قد يكون حسنًا في تلك اللحظة لتكونَ منفتحًا ومتجاوبًا ومركِّزًا على العمل، فعليك أن تكونَ حَذِرًا من تشجيع الأمور غير الصحيحة.

النوع الصحيح من الطموح

عند تعيين فريق الإدارة، يركِّز معظم المشاريع الناشئة حصريًّا على معدَّل الذكاء (IQ)، لكنَّ مجموعةً من الأشخاص بمعدَّل ذكاءٍ مرتفع وبالنوع الخطأ من الطموح لن تفيَ بالمطلوب. لقد سبق أن شدَّدتُ على فكرة أنَّ عليك السعي جاهدًا إلى توظيف أشخاصٍ لديهم النوع الصحيح من الطموح. وعندما تحدَّثتُ بشأن هذه الأفكار في السنوات القليلة الماضية، تلقَّيتُ ردود فعلٍ متباينة. اعتقدَ بعض الناس أنَّها فكرةٌ جيِّدة، في حين شكَّكَ آخرون فيها.

على المستوى الكلِّيّ، ستكون شركةٌ ما أكثر نجاحًا إذا ما عمل المديرون الرئيسيُّون فيها من أجل نجاحها (فلنفكِّر في هذا الأمر على أنَّه تحسينٌ عالميّ) في مقابل نجاحهم الشخصيّ (تحسينٌ محلِّيّ). مهما كان تصميم المدير التنفيذيِّ لبرامج التحفيز الشخصيِّ جيِّدًا، فلن يبلغَ حدَّ الكمال. علاوة على ذلك، تقع الحوافز المهنيَّة، مثل الترقيات وملكيَّة حيِّز الوظيفة، خارج نطاق خُطَطِ العلاوات، كما أنَّها خارج أدوات الإدارة الافتراضيَّة. في بنية التعويض القائمة على الحقِّ في الحصول على أسهم، ينبغي أن يؤدِّيَ تحسين الأداء لأجل نجاح الشركة إلى نتائج أفضل للأفراد. وكما كان مارك كراني، رئيس قسم المبيعات في أوپسوير يقول: "٢٪ من الصفر تساوي صفرًا".

من المهمِّ أن يكون لدى المديرين النوع الصحيح من الطموح لأنَّ أيَّ شيءٍ آخر سيُضعِف على نحوٍ استثنائيٍّ الدوافع لدى الموظَّفين. فلماذا أرغب، أنا الموظَّفَ، في العمل ساعات طويلة للارتقاء بمهنة مديري؟ إذا كان المدير يهتمُّ بمسيرته المهنيَّة أكثر من اهتمامه بالشركة، فذلك إذًا ما سأفعله أنا. لا شيء يحفِّز الموظَّف الكبير أكثر من أن يُعهَد إليه بمهمَّة على درجةٍ كبيرة من الأهمِّيَّة بحيث تحلُّ محلَّ الطموح الشخصيِّ لأيٍّ كان. لذا يميلُ المديرون الذين لديهم النوع الصحيح من الطموح لأن يكونوا أكثر قيمةً من الذين يحوزون النوعَ الخطأ من الطموح. وللحصول على شرحٍ كاملٍ لمخاطر المديرين الذي لديهم النوع الخطأ من الطموح، أوصي بكتاب الدكتور سيوس (Seuss) الممتاز عن الإدارة، "**السلحفاة ييرتل**" *(Yertle the Turtle)*.

الكشف عن النوع الصحيح من الطموح

كما هي الحال لأيَّة سِمةٍ معقَّدة تتعلَّق بالشخصيَّة، ليستْ هناك وسيلةٌ تكشفُ تمامًا النوعَ الصحيح من الطموح في المقابلة، لكن آمل أن تكون بعض الأفكار التالية مفيدةً.

على المستوى الكلِّيّ، يرى كلُّ واحدٍ العالم من وجهة نظره الشخصيَّة. وعند إجراء مقابلاتٍ مع المرشَّحين، من المفيد الانتباه إلى الفروق الصغيرة التي تُشير إلى ما إذا كان المرشَّحون ينظرون من وجهة نظر "الأنا" أم وجهة نظر "الفريق".

الأشخاص الذين ينظرون إلى العالم من وجهة نظرهم الشخصيَّة "الأنا" قد يصوِّرون في المقابلة فشل شركةٍ سابقة على النحو التالي: "وظيفتي السابقة كانت لعبتي التجاريَّة الإلكترونيَّة. شعرتُ بأنَّ من المهمِّ أن أعمل على بناء سيرتي الذاتيَّة". لاحِظْ استخدام صيغة (وظيفتي، سيرتي) لإضفاء صفة شخصيَّة على الشركة بطريقةٍ من غير المرجَّح أن يوافق عليها أيُّ شخصٍ آخر في الشركة. في الواقع، قد يشعر الموظَّفون الآخرون في الشركة بالإهانة حتَّى بسبب هذا الاستخدام. ومن غير المحتمَل أن يستخدمَ من لديهم النوع الصحيح من الطموح كلمة "لعبتي" لوصف جُهود الفريق في العمل لبناء شيءٍ كبيرٍ وجوهريّ. أخيرًا، يجدُ الأشخاص الذين يستخدمون وجهةَ نظرهم الشخصيَّة "الأنا" أنَّ من الطبيعيِّ والواضح التحدُّث بالأمور

المتعلِّقة "ببناء سيرتي الذاتيَّة"، بينما يجد الذين يستعملون وجهة نظر "الفريق" مصطلحاتٍ كهذه غير مُريحة إلى حدٍّ ما، ومُحرِجة لأنَّها تُشير بوضوحٍ إلى هدفٍ فرديٍّ منفصل عن هدف الفريق.

من جهةٍ أخرى، نادرًا ما يستخدم الأشخاص الذين ينظرون إلى العالم نظرةً خالصة بواسطة وجهة نظر "الفريق" فقط، كلمات "أنا" أو "لي"، حتَّى عند الإجابة عن أسئلةٍ تتعلَّقُ بإنجازاتهم. حتَّى في المقابلة، سينسِبون الفضلَ إلى آخرين من أعضاء فريقهم السابق. كما أنَّهم سيميلون لأن يكونوا أكثر اهتمامًا بكيفيَّة فوز شركتك من اهتمامهم بالكيفيَّة التي سيجري فيها تعويضهم، أو الكيفيَّة التي سيكون بها مسارهم الوظيفيّ. وعندما يُسألون عن شركةٍ فشلت في السابق، فإنَّهم يشعرون عادةً بمسؤوليَّة كبيرة حتَّى إنَّهم سيَصِفون بالتفصيل أحكامهم الخاطئة وقراراتهم السيِّئة.

عندما وظَّفنا رئيس المبيعات العالميَّة لشركة أوپسوير، أثبتَ استخدامُ هذا الكشف أنَّه ذو قيمةٍ كبيرة. ولمَّا كانت تلك وظيفة مبيعات، فَعليَّ أن أذكر أنَّ الطموح لمصلحة الشركة، وهو فوق أهداف الفرد، مهمٌّ جدًّا لا سيَّما لرئيس قسم المبيعات لأسبابٍ كثيرة:

- الحوافز الداخليَّة في قسم المبيعات قويَّة، وتصعب موازنتها مع المصلحة العامَّة للشركة دون النوع الصحيح من القيادة.
- قسم المبيعات هو واجهة الشركة التي تُطلُّ على العالم الخارجيّ. إذا عملَت تلك المجموعة على تحسين ذاتها بمعزلٍ عن الاعتبارات الأُخرى، فستكون أمام شركتك مشكلة كبيرة.
- في شركات التكنولوجيا، يبدأ الاحتيال عادةً في المبيعات نتيجة محاولة المديرين تحقيق حوافزِهم في قسم المبيعات على حساب الشركة كلِّها.

في أثناء المقابلات، اجتمعنا بالعديد من المرشَّحين الذين نسبوا إلى أنفسهم الفضل في عقدهم صفقات كبيرة، وتحقيق أهدافٍ مثيرة للإعجاب، وإحراز النجاح للشركة. وكان المرشَّحون الذين ادَّعوا لأنفسهم الفضل في الحصول على الصفقات التي أبرموها يواجهون أصعب الأوقات في وَصفِ تفاصيل كيفيَّة فوزهم بالصفقة وكيفيَّة تنسيقها. وفي أثناء عمليَّة التحقُّق من المراجع، كان الآخرون المشاركون في الصفقات يروون قصَّةً مختلفة.

من جهةٍ أُخرى، عندما تحدَّثتُ إلى مارك كراني، كان من الصعب جَعْله يناقش إنجازاته الشخصيَّة. في الواقع، شعر بعض الأشخاص الذين قابلوه أنَّ مارك كان متحفِّظًا، بل رأوا أنَّه كان بغيضًا بالطريقة التي تصرَّف بها بغضبٍ وانزعاج جرَّاء بعض الأسئلة. اشتكى أحد الذين أجروا المقابلة قائلًا: "بن، أعلم أنَّه زاد حجم صفقة نايكي (Nike) من مليون إلى خمسة ملايين لأنَّ الشخص الذي نتَّصل به هناك أخبرني بذلك، لكنَّ مارك لم يرغب في إعطاء أيَّة تفاصيل بشأنها". عندما أجريتُ مقابلةً مع مارك، أراد فقط أن يناقشَ كيف فازَتْ شركته. ثمَّ شرحَ بالتفصيل كيف شخَّص فريقه نقاط الضعف مقابل المنافسة، وكيف عمل مع مسؤولٍ إداريٍّ آخر على الارتقاء بالمنتَج. ثمَّ تحدَّث بكيفيَّة عمله مع المدير التنفيذيِّ لتعديل طريقة تدريب فريق المبيعات وتنظيمه.

وعندما تحوَّل الحديث إلى أوپسوير، كان مارك قد قابلَ بالفعل وكلاءَ مبيعات في شركة منافِستنا الأولى، وعرف عن الصفقات التي كانوا يُجرونها. سألني دون تهاوُنٍ عن الطريقة التي كنَّا سنفوز بها بالصفقات التي كانوا سيُبرمونَها، وكيف كنَّا نخطِّطُ للحصولِ على الصفقات التي لم تكنْ لنا. وأرادَ أيضًا أن يعرفَ نقاط القوَّة والضعف في كلِّ شخصٍ في الفريق. كما أراد أن يعرف الاستراتيجيَّة المسبَّقة لتحقيق الفوز. لم تُناقَش مواضيع تعويضه المحتَمَل والتقدُّم الوظيفيِّ حتَّى نهاية العمليَّة. وعندئذٍ فقط أرادَ ضمانات بأن يكون التعويض مستنِدًا إلى الأداء، وليس إلى حسابات الممارسات التلاعبيَّة، كان من

الواضح أنَّ كلَّ ما كان يفكِّر فيه مارك هو الفريق ونجاحه.

في أثناء عمل مارك، ازدادَتِ المبيعاتُ أكثر من عشرة أضعاف، وارتفعت قيمة الشركة الإجماليَّة عشرين ضعفًا. وقد كان تخفيض عدد الموظَّفين الطَّوعيُّ في قسم المبيعات منخفضًا جدًّا، وكان التعامُل مع العملاء يتمُّ بإنصافٍ وأمانة، كما أنَّ أعضاء الفريق القانونيِّ والماليِّ كانوا غالبًا ما يعلِّقون قائلين إنَّ الأهمَّ هو أنَّ مارك كان يحمي الشركة.

فكرةٌ ختاميَّة

مع أنَّ وجود موظَّفين يريدون تحسين مستقبلهم المهنيِّ قد يكون ناجحًا، فإنَّ الاعتمادَ على المديرين الرئيسيِّين ليؤدُّوا الأمورَ الصحيحةَ لجميع الأسباب الخاطئة هو فكرةٌ خَطِرة.

ألقاب وترقيات

غالبًا عندما أقابل مشاريعَ ناشئة، لا تكون لدى الموظَّفين تسميات وظيفيَّة. وهذا أمرٌ منطقيٌّ لأنَّ الجميع يعمل فقط لبناء الشركة ولا حاجة لأن تكونَ الأدوار محدَّدة بوضوح، والحقيقة أنَّه لا يمكنها أن تكونَ كذلك لأنَّ الجميعَ يؤدُّون عملًا ما في كلِّ مجال. في بيئةٍ كهذه، لا وجود للممارسات التلاعبيَّة، ولا لشخصٍ يناور للحصول على منصبٍ أو نفوذ. الوضع يكون جيِّدًا إلى حدٍّ ما. فلماذا تبتكر جميع الشركات إذًا المسمَّيات الوظيفيَّة؟ وما الطريقة الصحيحة لإدارتها؟ (يعود الفضل إلى مارك زوكربيرغ لمساهمته في تكوين رأيي حول هذا الموضوع).

ما أهمِّيَّة المسمَّيات الوظيفيَّة؟

هناك عاملان مهمَّان يدفعان جميع الشركات في نهاية المطاف إلى ابتكار مسمَّيات وظيفيَّة:

١. **الموظَّفون يريدونها.** مع أنَّك قد تخطِّط للعمل في شركتك إلى الأبد، فإنَّ بعض موظَّفيك على الأقلّ، يرغبون في التخطيط لحياتهم بعد مغادرة شركتك. وعندما تُجري مقابلة لرئيس قسم المبيعات لوظيفتها الجديدة، فهي لن ترغب في القول إنَّه رغم إدارتها لفريق مبيعاتٍ عالميٍّ من مئات الموظَّفين، فإنَّ لقبَها كان "Dude" (هو لقب غير مهنيٍّ بتاتًا، يعني أيَّتها الأنيقة).

٢. **في نهاية المطاف، يريد الأشخاص أن يتعرَّفوا بعضهم إلى بعض.** فعندما تكبر الشركات، لن يتمكَّن كلُّ شخصٍ من معرفة الآخر. وبالأهمِّيَّة نفسها، لن يعرفَ الموظَّفون ما يفعله كلُّ شخصٍ ومَع مَن ينبغي أن يعملوا لإنجاز عملهم. المسمَّيات الوظيفيَّة أو الألقاب تختزلُ وصفَ الأدوار في الشركة اختزالًا ممتازًا. علاوةً على ذلك، يمكن أن يستخدم العملاء وشركاء العمل هذا الاختزال لمعرفة كيفيَّة العمل بصورةٍ أفضل مع شركتك.

فضلًا عن هذه الأسباب الأساسيَّة، سيستخدم الموظَّفون المسمَّيات لتحديد أهمِّيَّتهم وتعويضاتهم تُجاه زملائهم. وإذا اعتقد موظَّفٌ مسمَّاه الوظيفيّ "مهندس مبتدئ" بأنَّه مبرمِج أفضل بكثير من نظيره الذي يحمل لقب "مهندس بناء برمجيَّات رئيسيّ"، فإنَّ هذا يُشير بأنَّه ربَّما يتقاضى أُجورًا أقلَّ من المفروض، وأقلَّ ممَّا يستحقّ. فلأنَّ المسمَّيات ستُستَخدَم لحساب القيمة النسبيَّة، فيجب التعامل معها بدقَّةٍ وحَذَر.

المخاطر: مبدأ پيتر وقانون الأشخاص السيِّئين

تبدو الأمور الأساسيَّة واضحة، فلماذا ترتكبُ الشركات في نهاية المطاف أخطاءً جسيمةً بشأن المسمَّيات؟ إذا كنتَ قد عملت في أيِّ وقتٍ مضى في شركةٍ ما، فربَّما سبقَ أن ساءَلتَ نفسَك عن أحد المسؤولين الإداريِّين الذين جرت ترقِيَتهم على نحوٍ مبالغ فيه: "كيف تمكَّن من أن يكونَ نائب الرئيس؟ أنا لن أدعَه يُدير كشكًا لبيع الليموناضة".

أحد التحدِّيات هو مبدأ پيتر. ابتدع هذا المبدأ الدكتور لورنس جاي. پيتر (Lawrence J. Peter) وريموند هَل (Raymond Hull) في كتابهما الصادر عام ١٩٦٩م، ويحمل العنوان نفسه. ينصُّ مبدأ پيتر على أنَّه تجري ترقية الأعضاء في التسلسل الهرميِّ ما داموا يعملون بكفاءة. عاجلًا أو آجلًا، هم يُرقَّون إلى مركزٍ لا يكونون فيه أكْفَاء كما في السابق ("مستوى عدم كفاءتهم") ويبقون هناك دون أن يكونوا قادرين على كسب المزيد من الترقيات. وكما يشير آندي غروڤ في كتابه

الكلاسيكيِّ عن الإدارة، "**الإدارة عالية الإنتاج**"، فلا سبيل لتجنُّب مبدأ بيتر؛ لأنْ ليستْ هناك طريقةٌ بديهيًّا لمعرفة في أيِّ مستوى في التسلسل الهرميِّ سيكون مديرٌ ما دون الكفاءة المرجوَّة.

والتحدِّي الآخر هو ظاهرة سأدعوها قانون الأشخاص السيِّئين. وينصُّ هذا القانون على ما يلي: في المستويات الوظيفيَّة في أيَّة مؤسَّسات كبيرة، فإنَّ الموهبةَ في ذلك المستوى توجد في النهاية في أسوأ شخصٍ يحملُ المسمَّى في هذا المستوى.

إنَّ الأساسَ المنطقيَّ لهذا القانون هو أنَّ الموظَّفين الآخرين في الشركة الذين يحملون مسمَّيات وظيفيَّة أدنى، سيقيسون أنفسهم بأسوأ شخص في المستوى التالي. مثلًا، إذا كان جاسپر (Jasper) أسوأ نائب رئيسٍ في الشركة، فإنَّ جميع المديرين الإداريِّين سيقيسون أنفسهم بجاسپر ويطالبون بالترقيات بمجرَّد وصولهم إلى مستواه المنخفض من الكفاءة.

كما هي الحال في مبدأ بيتر، فإنَّ أفضل ما يمكنك القيام به هو التخفيف من قانون الأشخاص السيِّئين، وسيكون ذلك التخفيف حاسمًا وغاية في الأهمِّيَّة لنوعيَّة شركتك.

عمليَّةُ الترقية

إنَّ أفضل طريقةٍ للتَّخفيف من تأثير مبدأ بيتر وقانون الأشخاص السيِّئين على حدٍّ سواء، هو عمليَّة ترقية مبنيَّة على أساسٍ صحيح وذات انضباطٍ عالٍ. يجب أن تُسفِرَ عمليَّة الترقية عادةً عن نتيجةٍ مماثلة لأفضل مدرسةٍ لتدريب الكاراتيه. في أفضل هذه المدارس، لتحقُّق الوصول إلى المستوى التالي (مثلًا، ترقيتك من الحزام البنِّيِّ إلى الحزام الأسود)، عليك أن تهزمَ خصمك في القتال في ذلك المستوى. إنَّ هذا يضمن ألَّا يكون حامل الحزام الأسود الجديد مقاتلًا أسوأ من مقاتلٍ يحملُ الحزام الأسود حاليًّا.

وما يدعو إلى الإحباط أنَّه ليس هناك تشبيهٌ دقيقٌ لعراك الأيدي في مجال الأعمال التجاريَّة، كيف يمكننا إذًا أن نحافظَ على جودة النوعيَّة دون قتالٍ فعليّ؟

في البداية، ابدأ بتعريفٍ يتميَّز بالوضوح والإيجاز إلى أبعد الحدود، ليس فقط للمسؤوليَّات في كلِّ مستوًى، بل أيضًا للمهارات المطلوبة لأداء هذه المهامّ. عند وصف المهارات، تجنَّب التوصيفات العامَّة، مثل "يجب أن يكون ذا كفاءةٍ في إدارة حساب الأرباح والخسائر (P&L)" أو "يجب أن يحوزَ مهاراتٍ إداريَّةً ممتازة". في الواقع، إنَّ أفضل أدوات فحص مستوى الأسطح تكون دقيقة ومحدَّدة جدًّا، حتَّى إنَّها تُسمِّي الأسماء: "يجب أن يكون مستقطِبًا لامعًا- بمثل كفاءة جيني روجرز (Jenny Rogers)".

بعد ذلك، عرِّف عمليَّةً رسميَّةً لجميع الترقيات. ينبغي أن يكون أحد الشروط الأساسيَّة لهذه العمليَّة هو أنْ تتمَّ الترقيات بالتساوي عبر المجموعات. فإذا سمحتَ لأحد المديرين أو لسلسلة قيادة واحدة أن تقرِّرَ الترقيات من طرفٍ واحدٍ، فيمكن، مثلًا، أن يصيرَ لدى رئيس قسم الموارد البشريَّة خمسةُ نوَّابِ رئيسٍ، ولدى رئيس قسم الهندسة نائبٌ واحدٌ فقط. إحدى الطرق للمساواة بين المجموعات هي عقد مجلسٍ للترقيات بانتظام يستعرض كلَّ خطوةِ ترقيةٍ مهمَّةٍ في الشركة. عندما يرغب مديرٌ ما في ترقية موظَّفٍ، فعليه أن يُخضِعَ ذلك الموظَّفَ إلى المراجعة مع شرح الأسباب التي تجعلُه يعتقد أنَّ موظَّفَه يستوفي معايير مهارات المستوى المطلوبة. ثمَّ ينبغي أن تقارنَ اللجنةُ الموظَّفَ مع توصيف مهارات المستوى ومهارات الموظَّفين الآخرين في ذلك المستوى على حدٍّ سواء لتقرِّرَ ما إذا كان ينبغي الموافقة على الترقية. وفضلًا عن ضمانِ الإنصاف وجودة المستوى، فإنَّ هذه العمليَّة ستعمل على تعريف الفريق الإداريِّ كلِّه بمهارات الموظَّف الخاضع للترقية

وإنجازاته.

أندريسِن مقابل زوكربيرغ: كم يجب أن تكون المسمَّيات كبيرة؟

أينبغي أن تجعل شركتك لقبَ نائب الرئيس أعلى المسمَّيات الوظيفيَّة، أو هل ينبغي أن يكونَ لديك نائب المدير التنفيذيِّ لشؤون التسويق، نائب المدير التنفيذيِّ للشؤون الماليَّة، ونائب المدير التنفيذيِّ لشؤون الموارد البشريَّة، و نائب المدير التنفيذيِّ لشؤون "الوجبات الخفيفة"؟ هناك مدرستان فكريَّتان في ما يخصُّ هذه المسألة، إحداهما مُمثَّلة بمارك أندريسِن والأخرى يمثِّلها مارك زوكربيرغ.

يقول أندريسِن إنَّ الناس يطلبون أشياءَ كثيرةً من الشركة: الراتب والعلاوات وخِيارات الأسهم وحيِّز السيطرة والألقاب. من بين هذه كلِّها، فإنَّ المسمَّيات الوظيفيَّة هي أرخصها؛ فمن المنطقيِّ إذًا منح أعلى المسمَّيات الممكنة. ينبغي أن يكون في التسلسل الهرميِّ رؤساء ورؤساء أقسام ونوَّاب للمدير التنفيذيّ. إذا كان هذا الترتيب يجعل شعورَ الناس أفضل، فليَكُن ذلك؛ لأنَّ المسمَّيات لا تكلِّف شيئًا. والأفضل من ذلك، عند المنافسة مع شركاتٍ أخرى للحصول على موظَّفين جُدُد، فإنَّ استخدام طريقة أندريسِن تمكِّنك من المزايدة في المنافسة في بُعدٍ واحدٍ على الأقلّ.

على النقيض من ذلك، يستخدم مارك زوكربيرغ في فيسبوك (Facebook) عمدًا، مسمَّياتٍ هي دون مقاييس الشركات. فنوَّاب الرئيس الأعلى مقامًا في شركاتٍ أخرى يجب أن يخفضوا مسمَّياتهم إلى مسؤولين تنفيذيِّين أو مديرين في فيسبوك. لماذا يفعل ذلك؟ أوَّلًا، إنَّه يضمن أن يكون كلُّ موظَّفٍ جديدٍ في المستوى ذاته عندما يدخل شركته. وبهذه الطريقة، يتجنَّب إعطاءَ الموظَّفين الجُدُد عن غير قصد مسمَّياتٍ ومناصبَ أعلى من الموظَّفين الحاليِّين ذوي الأداء الأفضل. وهذا يعزِّز الروح المعنويَّة ويزيد الإنصاف. ثانيًا، إنَّه يُرغم جميع المديرين في فيسبوك على فهم نظام المساواة في فيسبوك ممَّا يخدم الشركة جيِّدًا في عمليَّات الترقية والتعويض.

كما أنَّه يريد أيضًا أن تكونَ المسمَّيات ذات مغزى وأن تعكسَ مَن يتمتَّع بالفاعليَّة والتأثير في الشركة. عندما تكبر الشركة بسرعة، من المهمِّ توفير الوضوح التنظيميِّ حيثما يكون ذلك ممكنًا، ويصيرُ هذا الأمر أصعبَ إذا كان فيها خمسون نائب رئيس وعشرة رؤساء أقسام.

ثمَّ بعد ذلك، يجد أنَّ أصحابَ الأعمال غالبًا ما يحملون مسمَّيات مُضخَّمة مقارنةً بنظرائهم في قسم الهندسة. ومع أنَّه يُقرُّ بأنَّ المسمَّيات الوظيفيَّة الكبيرة تساعدهم خارجيًّا في حضور الاجتماعات، فإنَّه لا يزال يريد أن يكونَ لديه منظَّمة حيث يشكِّل العاملون على المنتَجات وقسم الهندسة الثقافة الجوهريَّة، لذا هو يسعى أيضًا إلى إبقاء الأمر تحت السيطرة.

هل فشلَتْ فيسبوك في أيِّ وقتٍ مضى في الحصول على توظيفٍ جديدٍ بسبب مسمَّياتها الوظيفيَّة المتدنِّية؟ نعم بالتأكيد. لكن يمكن أن يقولَ المرءُ إنَّها تفشل في الحصول على الموظَّفين الذين لا تريدهم. وفي الواقع، فإنَّ عمليَّتَي التوظيف وإكساب الموظَّفين الجدد مهاراتٍ ومعرفةً في فيسبوك صُمِّمت بدقَّةٍ لتشجيع النوع المناسب من الموظَّفين على اختيار الانضمام إلى الشركة، والنوع الخطأ منهم على اختيار عدم الانضمام إليها.

أيُّ طريقةٍ هي الأفضل إذًا؟ طريقة أندريسِن أم زوكربيرغ؟ الجواب هو أنَّ هذا يعتمد على الحالة. لدى فيسبوك ميِّزات كثيرة في مجال استقطاب الموظَّفين، بحيث إنَّ انضباطها في ما يتعلَّق بمستويات المسمَّيات المطلقة لا يُضعِف كثيرًا قدرتَها على جَذْبِ أفضل المواهب. قد لا تكون لشركتك هذه الميِّزات، لذا قد تكون المسمَّيات المتعاظمة تكتيكًا جيِّدًا.

وينبغي في هذين السيناريوهَين أن تُجري عمليَّةَ تسويةِ المسمَّيات الوظيفيَّة والترقيات داخليًّا، على أن تكون عالية الانضباط.

فكرة ختاميَّة

ربَّما تعتقد أنَّ تمضيةَ الكثير من الوقت على الترقيات والمسمَّيات يعلِّق الكثيرَ من الأهمِّيَّة على الشكليَّات السخيفة ويركِّز عليها. لكنَّ العكسَ هو الصحيح. فمن دون عمليَّةٍ منضبطةٍ للمسمَّيات الوظيفيَّة والترقيات، ثمَّ التفكير فيها جيِّدًا، فإنَّ موظَّفيك سيتوجَّسون من عدم المساواة الناتجة. إذا نظَّمتَ الأشياءَ تنظيمًا مناسبًا، فلن يُمضيَ أيُّ شخصٍ عداك وقتًا طويلًا وهو يفكِّر في المسمَّيات، ما عدا "موظَّف الشهر".

عندما يكون الأذكياء موظّفين سيّئين

في مجال الأعمال، الذكاء هو دائمًا عاملٌ حاسمٌ لدى أيِّ موظَّف؛ لأنَّ ما نفعله صعبٌ ومعقَّد، ولدى منافسينا الكثير من الأذكياء. لكنَّ الذكاء ليس الصفةَ المهمَّةَ الوحيدة. إنَّ كونَ المرء فعَّالًا في شركةٍ ما يعني أيضًا العمل الجادَّ وأن يكون الشخص موثوقًا وعضوًا مميَّزًا في الفريق.

عندما كنتُ أشغل منصب المدير التنفيذيّ، كان ذلك أحد أصعب الدروس التي تعلَّمتُها. شعرتُ بأنَّ مهمَّتي كانت خلقَ بيئةٍ حيثُ يستطيع الأشخاص اللامعون من جميع الخلفيَّات وأنواع الشخصيَّات وأساليب العمل أن ينموا ويزدهروا. وكنتُ مصيبًا في ذلك، وكانت تلك مهمَّتي. تكون لدى الشركات التي يستطيع فيها أشخاصٌ من خلفيَّاتٍ وأساليب عملٍ متنوِّعة أن ينجحوا- ميِّزاتٌ مهمَّة في استقطاب المواهب العالية والاحتفاظ بها أكثر من تلك التي لا تحوزُ تلك الميِّزات. مع ذلك، في وُسعك أن تتمادى في هذا المجال. وهذا ما فعلتُه.

في ما يلي ثلاثة أمثلة عن أكثر الأشخاص ذكاءً في الشركة لكنَّهم أسوأ الموظَّفين.

المثلُ ١: المُنشقّ

قد تُنتج أيَّة شركةٍ كبيرة بعض الاستراتيجيَّات والمشاريع والعمليَّات والترقيات وغيرها من الأنشطة التي بلا معنى. ما من مؤسَّسةٍ كبرى تحقِّق الكمال. لذا، تحتاج الشركة إلى الكثير من الموظَّفين الأذكياء المرتَبِطين بالشركة ارتباطًا كبيرًا، والذين يستطيعون تعرُّف نقاط ضعفها بالتحديد ومساعدتها على تحسينها.

لكنْ أحيانًا يضع موظَّفٌ ذكيٌّ جدول أعمالٍ غير ذلك الذي يؤدِّي إلى تحسين الشركة. بدلًا من تحديد نقاط الضعف ليتمكَّن من إصلاحها، فهو يبحث عن الأخطاء ليبنيَ عليها حُجَّته على أساس أنْ لا أملَ في الشركة، وأنَّ مَن يديرها هم حفنةٌ من الحمقى. كلَّما ازدادَ ذكاءُ الموظَّف، يمكن أن يكون هذا النوع من السلوك أكثر تدميرًا. ببساطة، يتطلَّب الأمر شخصًا ذكيًّا حقًّا ليكونَ هدَّامًا إلى أقصى حدّ، لأنَّه لن يُصغيَ أحدٌ إليه بخلاف ذلك.

لماذا يحاول شخصٌ ذكيٌّ أن يدمِّر الشركة التي يعمل فيها؟ هناك في الواقع أسبابٌ عديدة، في ما يلي بعضٌ منها:

١. **إنَّه مجرَّدٌ من القوَّة؛** فهو يشعر بأنَّه لا يستطيع الاتِّصال بالمسؤولين، لذا يكون التذمُّر والشكوى وسيلته الوحيدة لإعلان الحقيقة.

٢. **إنَّه متمرِّد أصلًا.** لن يكون سعيدًا ما لم يكن متمرِّدًا، ويمكن أن تكون هذه سمةً شخصيَّةً عميقة. من الأفضل أحيانًا أن يكونَ هؤلاء مديرين تنفيذيِّين من أن يكونوا موظَّفين.

٣. **إنَّه ساذجٌ وغير ناضج.** لا يستطيع هذا أن يفهمَ أنَّ الأشخاص الذين يُديرون الشركة لا يعرفون تفاصيل العمليَّات، ومن ثَمَّ فهم متواطئون في كلِّ شيءٍ معطَّل.

غالبًا ما يصعبُ تغيير هذه الحالات. في اللحظة التي يتَّخذ فيها موظَّفٌ ما موقفًا عامًّا، تغدو الضغوط الاجتماعيَّة هائلةً عليه كي يكون متَّسقًا. فإذا أخبرَ خمسين من أقرب أصدقائه بأنَّ المدير التنفيذيَّ هو أغبى شخص على هذا الكوكب، فإنَّ تغيير ذلك الموقف سيكلِّفه الكثيرَ من المصداقيَّة في المرَّة التالية التي يشتكي فيها. معظم الناس لا يرغبون في تلقِّي ضربةٍ

في مصداقيَّتهم.

المثالُ ٢: الذي لا يُعَوَّل عليه

أحيانًا يكونُ من غير الممكن الوثوق ببعض الأشخاص اللامعين. في أوبسوير، وظَّفنا فيما مضى شخصًا (ولنسمِّه آرثر [Arthur]) يتمتَّع بعبقريَّة لا يختلفُ عليها اثنان. كان آرثر مهندسًا في مجالٍ ما من قسم الإنتاج حيث يستغرق الموظَّف النموذَجيُّ الجديد ثلاثة أشهرٍ ليصيرَ مُنتِجًا. غير أنَّ آرثر حقَّق ذلك في غضون يومَين! وفي اليوم الثالث له في الشركة أعطيناه مشروعًا كان مُخطَّطًا أن يستغرق إعداده شهرًا. أكمل آرثر المشروع في ثلاثة أيَّام بجودةٍ لا تشوبها شائبة تقريبًا. وبالتحديد، أكمل المشروع في اثنين وسبعين ساعة. اثنان وسبعون ساعة دون توقُّف: لا توقُّف، لا نوم، لا شيء ما عدا العمل على كود البرمجة. في الربع الأوَّل الذي أمضاه في العمل، كان أفضل الموظَّفين لدينا، فرقَّيناه فورًا.

ثمَّ تغيَّر آرثر. كان يتغيَّب أيَّامًا عن العمل دون أن يتَّصل بنا. ثمَّ راحَ يتغيَّب أسابيعَ عن العمل. وعندما كان يرجع، كان يُسرف في الاعتذار، لكنَّ سلوكَه لم يتوقَّف. وتَدهوَرَ أيضًا ناتجُ عمله وصار مُهمِلًا وعديم التركيز. لم أستطع أن أفهمَ كيف يمكنُ أن يفقدَ موظَّفٌ مثله صوابَه، وهو حقًّا من طرازٍ رَفيع. أرادَ مديره أن يُقيلَه من عمله لأنَّه لم يَعُدْ في وُسع الفريق أن يعتمدَ عليه للقيام بأيِّ شيء. غير أنِّي قاومتُ هذا القرار. كنتُ أعرف أنَّ العبقريَّة لا تزال فيه، وأردنا معًا أن نكتشفَها. لم نستطع ذلك بتاتًا. واتَّضحَ أنَّ آرثر كان مصابًا باضطراب ثنائيِّ القطب (Bipolar) الذي يؤثِّر في مزاج الشخص، وكان يعاني مشكلتَين كبيرتَين تتعلَّقان بالدواء وبالمخدِّرات: (١) لم يكن يرغب في تناوُل أدوية ثنائيِّ القطب، و(٢) كان مدمنًا على الكوكايين. في نهاية المطاف اضطُرِرنا إلى إقالة آرثر من العمل، لكنِّي ما زلت أشعرُ حتَّى الآن بألمٍ لمجرَّد التفكير في ما كان يمكن أن يكونَه.

ليس من الضروريِّ أن يكونَ المرء مصابًا باضطرابٍ عقليٍّ ليكونَ شخصًا لا يُعَوَّل عليه، لكنْ غالبًا ما يكون للسلوك غير المستقرِّ سببٌ جذريٌّ خَطِر. تتراوح الأسباب من مُدَدٍ متقطِّعة من التدمير الذاتيّ، إلى الإدمان على المخدِّرات، وعادة العمل عملًا إضافيًّا بدلَ موظَّفين آخرين. الشركةُ هي جَهدٌ جماعيّ، ومهما كانت إمكانات موظَّفٍ ما عالية، فإنَّك لا تستطيع الحصولَ على قيمةٍ منه ما لم يؤدِّ عملَه بطريقةٍ يمكن الاعتماد عليه بشأنها.

المثال ٣: المستهتر

يمكن أن يكونَ هذا النوعُ من الموظَّفين الأذكياء- السيِّئين في أيِّ مكانٍ في الشركة، لكنَّه يكون أكثر تدميرًا في المستوى التنفيذيّ. يمكن أن يتَّصف معظم المسؤولين الإداريِّين بالخِسَّة أو الحماقة أو الغباء، أو أسماء نابية متنوِّعة أُخرى في بعض الأوقات. ويمكنُ أن يُستخدَمُ اتِّصاف شخصٍ ما بالفظاظة لتحسين الشفَّافية أو للتَّشديد على درسٍ مهمّ. لكن ليس هذا هو السلوك الذي أتحدَّث بشأنه.

عندما يُمارَس السُّلوك الغبيُّ باستمرار، فيمكن أن يكونَ مُعطِّلًا. عندما تكبر الشركة، يصيرُ التحدِّي الأكبر لها دائمًا هو التواصل، وإبقاء عددٍ هائلٍ من الأشخاص متَّفقين وينفِّذون الأهداف ذاتها ليس عملًا سهلًا بتاتًا. وقد يكون من المستحيل القيام بذلك إذا كان أحد أعضاء طاقم موظَّفيك أبلهَ مصابًا بالهوس. بعض الأشخاص عدوانيُّون في أسلوب تواصلهم حتَّى إنَّ بقيَّةَ الأشخاص يتوقَّفون تمامًا عن الكلام عندما يكونون في الغرفة. إذا أثارَ أيُّ شخصٍ في كلِّ مرَّةٍ موضوعًا يتعلَّق بقسم التسويق، وانتقده نائب الرئيس لشؤون التسويق بغضبٍ شديد، فبرأيك، ما الموضوع الذي لن يُثار بتاتًا بعد ذلك؟ يمكن أن

يصيرَ هذا السلوك سيِّئًا جدًّا حتَّى إنَّ أحدًا لن يطرحَ أيَّ موضوعٍ عند وجود ذلك الأبله في الغرفة. لذلك ينقطع التواصل بين الموظَّفين التنفيذيِّين وتنهار الشركة كلُّها ببطء. لاحِظْ أنَّ هذا يحدث فقط إذا ما كان الأبله الذي نحن بصدده ذكيًّا وبارعًا. بخلاف ذلك، لن يهتمَّ أحد إذا ما هاجَمَهم. للعضَّة تأثيرها فقط إذا أتت من كلبٍ كبير. إذا دمَّر أحد كلابك الكبار التواصل بين موظَّفيك، فينبغي أن ترسلَه إلى حظيرة الكلاب.

متى تمنع الحافلة من الانطلاق؟

سُئِل مدرِّب كرة القدم الأسطوريُّ جون مادن (John Madden) يومًا ما إذا كان سيتسامحُ مع لاعبٍ مثل تيريل أوينز (Terrell Owens) في فريقه. كان أوينز أحد أكثر اللاعبين موهبةً في المباريات، وأحد أكثر الحمقى. أجاب مادن: "إذا أبقيتَ الحافلة تنتظر كلَّ عضوٍ من أعضاء الفريق، فستتأخَّر عندئذٍ كثيرًا بحيث لن تتمكَّن من حضور المباراة، لذا لا يمكنك أن تفعل ذلك. يجب أن تغادرَ الحافلةُ في الوقت المحدَّد. ولكن أحيانًا يكون لديك لاعبٌ جيِّدٌ جدًّا بحيث توقفُ الحافلة لأجله، لكن لأجله فقط".

وفي إحدى المرَّات سُئلَ فيل جاكسون (Phil Jackson)، وهو المدرِّب الذي فاز بمعظم مباريات الدوري الأميركيِّ لكرة السلَّة للمحترفين عن لاعبه النجم المشهور الغريب الأطوار، دَنيس رودمان (Dennis Rodman)، "ما دام يُسمَحُ لدَنيس رودمان بأن يتغيَّبَ عن التدريب، فهل يعني هذا أنَّ اللاعبين النجوم مثل مايكل جوردان (Michael Jordan) وسكوت پيپن (Scott Pippen) يمكنهم أن يتغيَّبوا أيضًا؟" أجاب جاكسون: "بالتَّأكيد لا. هناك مكانٌ فقط للَّاعب دَنيس رودمان في هذا الفريق، ولا يمكن إلَّا أن يكون لديك عددٌ قليلٌ من الأشخاص مثل دَنيس رودمان في المجتمع عمومًا، وبخلاف ذلك سنتدهور إلى حالٍ من الفوضى".

قد تجد نفسك أمام موظَّفٍ يطابق أحد الأوصاف المذكورة آنفًا، لكنَّه يُسهمُ بمساهمةٍ هائلةٍ للشركة. وقد تقرِّر أن تخفِّف شخصيًّا من تأثير صفات الموظَّف السلبيَّة، وتمنعه من تلويث ثقافة الشركة كلِّها. هذا حسن، لكن تذكَّر: يمكنك أن تُبقي الحافلة منتظرةً لأجله فقط.

كبارُ السِّنّ

يسير مشروعك الناشئ على ما يرام، ومع توسُّع عملك التجاريّ، تسمع الكلمات المخيفة الصادرة من شخصٍ ما في مجلس الإدارة: "ينبغي أن توظِّفَ بعضَ كبار السِّنّ- بعضَ المسؤولين الإداريِّين ممَّن يحوزون الخبرة والممارسة- لمساعدتك على نَقلِ الشركة إلى المستوى التالي". حقًّا؟ هل هذا وقتٌ مناسب؟ وإذا كان كذلك، أين أبدأ؟ وعندما أوظِّفُهم، ماذا أفعل بهم؟ وكيف لي أن أعرف ما إذا كانوا يؤدُّون عملًا جيِّدًا؟

السؤال الأوَّل الذي قد تطرحه هو "لماذا أحتاج إلى كبار السنِّ أصلًا؟ ألن يدمِّروا الثقافة بثيابهم الفاخرة وطموحاتهم السياسيَّة وحاجتهم إلى الذهاب إلى منازلهم لرؤية أسَرِهم؟" إلى حدٍّ ما، قد يكون الجواب عن جميع هذه الأسئلة "نعم"، لذا يجب أن تؤخذ هذه المسألة بجِدِّيَّة. من ناحيةٍ ثانية، قد يعني توظيف الأشخاص الذين يتمتَّعون بالنوع الصحيح من الخبرة في الوقت الصحيح، الفرق بين الإفلاس والمجد.

فلنعُدْ إلى الجزء الأوَّل من السؤال. لماذا أوظِّفُ شخصًا كبيرًا في السِّنّ؟ الجواب المختَصَر هو الوقت. من اليوم الأوَّل الذي تبدأ فيه مشروعًا تكنولوجيًّا ناشئًا وحتَّى النفس الأخير، ستكون في سباقٍ محمومٍ مع الوقت. ليس لدى أيِّ مشروعٍ تكنولوجيٍّ ناشئٍ وقت طويل لإبقاء مُنتَجٍ ما قابلًا للاستخدام. وحتَّى أفضل الأفكار قد تصير أفكارًا رهيبةً بعد مدَّةٍ محدَّدة. كيف كان عمل فيسبوك ليسيرَ لو بدأه زوكربيرغ في الأسبوع الفائت مثلًا؟ في نيتسكيب، طرحنا أسهمنا للاكتتاب العامّ عندما كان عمر الشركة خمسة عشر شهرًا. لو أنَّنا بدأنا بعد ستَّة أشهرٍ، لحُسِبنا متأخِّرين على سوقٍ فيها سبعة وثلاثون متصفِّحًا. وحتَّى إذا لم يسبقك أحد، فمهما كان حلمك جميلًا، سيفقد معظم موظَّفيك ثقتهم بعد السنوات الخمس أو الستِّ الأولى من عدم تحقيقه. إنَّ توظيفَ شخصٍ سبق وأن فعلَ ما تحاول أنت أن تفعلَه قد يسرِّع جذريًّا الوقت أمام نجاحك.

لكنْ حَذارِ أيُّها المدير التنفيذيّ: يُشبِه توظيف كبار السنِّ في مشروعٍ ناشئٍ تعاطيَ رياضيٍّ عقاقيرَ منشِّطة. إذا سار كلُّ شيءٍ على ما يرام، ستُحقِّق إنجازات لا تُصَدَّق. وإذا سارت الأمور على نحوٍ خاطئ، ستُعاني التآكل من الداخل إلى الخارج.

وحتَّى تتحقَّقَ من سَيرِ كلِّ شيءٍ على ما يرام إذا كنتَ تفكِّر في توظيف شخصٍ كبيرِ السِّنّ، فعليك ألَّا تسعى إلى عباراتٍ مجرَّدةٍ منطقيَّة مثل "إشراف البالغين" أو "حتَّى تصير شركةً حقيقيَّة". سيؤدِّي التعريفُ الضعيفُ لما تبحث عنه إلى نتيجةٍ سيِّئة. والسبب الصحيح لتوظيف شخصٍ كبيرٍ في السنِّ هو الحصول على المعرفة والخبرة في مجالٍ معيَّن.

مثلًا، بوصفك مؤسِّسًا تقنيًّا، قد لا تكون لديك معرفة هائلةٌ بكيفيَّةِ بناء قناة مبيعات عالميَّة وكيفيَّة ابتكار علامةٍ تجاريَّةٍ لا تُقهَر، أو كيفيَّة تحديد صفقات تطوير الأعمال والتفاوض عليها لتغيير النُّظُم في بيئة الأعمال. فتعيينُ شخصٍ كبيرٍ في السنِّ على مستوًى عالميٍّ يمكن أن يسرِّع كثيرًا قدرةَ شركتك على النجاح في هذه المجالات.

إنَّ أحد الاختبارات الجيِّدة لتقرير ما إذا كنت ستقبل بالخبرة الخارجيَّة مقابل الترقية الداخليَّة هو معرفة ما إذا كنتَ تقيِّم المعرفة الداخليَّة أو المعرفة الخارجيَّة أكثر في ما يخصُّ هذا المنصب. مثلًا، في ما يخصُّ مديري قسم الهندسة، المعرفة الشاملة بأساس كتابة كود البرمجة وفريق الهندسة هو عادةً أهمُّ، والحصول على هذه المعرفة أصعب من معرفة كيفيَّة إدارة

مؤسَّسات هندسيَّة قابلة للتوسُّع. لذا، يمكنك أن تقدِّر جيِّدًا معرفةَ مؤسَّستك والعاملين فيها أكثر من معرفة العالَم الخارجيّ.

عند توظيف شخصٍ ما ليبيعَ مُنتَجك لمؤسَّساتٍ تجاريَّة كبيرة، يكون العكس هو الصحيح. فمعرفةُ الكيفيَّة التي يفكِّر بها عملاؤك المستَهدَفون ويعملون وَفقها، ومعرفة اتِّجاهاتهم الثقافيَّة، وفهم كيفيَّة استِقطابِ الأشخاص المناسبين وتقييمهم في المناطق المناسبة لزيادة مبيعاتك إلى أقصى حدّ- هي الأمور التي يتبيَّن أنَّها أكثر قيمةً بكثيرٍ من معرفة منتَجات شركتك وثقافتها. لذا عندما يُرقَّى رئيس قسم الهندسة بتعيين من داخل الشركة، فغالبًا ما ينجح، أمَّا عندما يُرقَّى رئيس قسم المبيعات بتعيين من الداخل، فإنَّه يفشل في معظم الأحيان. إنَّ طرحَ السؤال التالي على نفسك: "هل أقدِّرُ أكثر المعرفة الداخليَّة أم الخارجيَّة لهذا المنصب؟" سيساعدك على تحديد ما إذا كان عليك أن تطلبَ الخبرة أو الشباب.

بعد انضمامهم إلى الشركة

إنَّ انضمام كبار السنِّ إلى الشركة قد يكون محفوفًا بالمخاطر، كما أجملتُ في القسمَين: "ما سببُ صعوبة نقلِ مسؤولين إداريِّين من شركةٍ كبيرةٍ إلى شركاتٍ صغيرة" و"توظيف مسؤولين إداريِّين: إنْ لم يكن قد سبق لك أن قمتَ بمهامِّ هذه الوظيفة، فكيف يمكنك توظيف شخصٍ جيِّد؟" (انظر الصفحتَين ١٤٤ و١٤٩).

إنَّ الإشراف عليهم وإدارتِهم على نحوٍ فعَّال عند انضمامهم إلى الشركة هو بالصعوبة نفسها. يطرحُ كبار السنِّ العديدَ من التحدِّيات المهمَّة:

- **يأتون ومعهم ثقافتهم؛** فهُم سيجلبون العادات وأسلوب التواصل والقيم من الشركة التي نشأوا فيها. من المستبعد جدًّا أن يتطابقَ ذلك تمامًا مع بيئتك.
- **سيعرفون كيفيَّة التعامُل مع النظام؛** لأنَّ كبار السنِّ يأتون من بيئاتٍ أكبر، وهم ينمُّون عادةً مهاراتِ التنقُّل في هذه البيئات، ويكونون فعَّالين فيها. قد تبدو هذه المهارات تلاعبيَّة وغير عاديَّة لبيئتك.
- **أنتَ لا تعرف مهامَّ هذا المنصب كما يعرفونه هم.** في الواقع، أنت توظِّفهم على وجه التحديد لأنَّك لا تعرف كيف تقوم بهذا العمل، فكيف يسعُك إذًا أن تحاسبَهم على تأديةِ عملٍ جيِّد؟

لكي تمنعَ التدهورَ الداخليَّ الذي ذكرناه سابقًا، فمن المهمِّ أن تكونَ على بيِّنة من القضايا المذكورة آنفًا، ومن ثمَّ أن تتَّخذَ الإجراءات المعاكسة الملائمة لتتحقَّقَ من عدم انتقالها بالانتشار.

أوَّلًا، يجب أن تطلب منهم الامتثال الثقافيَّ، فلا بأس أن يأتي أشخاصٌ من ثقافات شركاتٍ أخرى. وصحيحٌ أنَّه ستكون لدى بعضِ هذه الثقافات خصائصُ تتفوَّق على خصائصك، لكنَّ هذه هي شركتك وثقافتك وطريقتك في القيام بالأعمال. لا تَخَفْ من الخبرة في هذه المسألة، ولا تساوم، والتزم نحو ثقافتك. وإذا كنتَ ترغبُ في توسيع ثقافتك لإدماج بعضٍ من هذا الفكر الجديد، فلا بأس في ذلك، لكنِ افعلْ هذا بوضوح- لا تحِدْ عن موقفك. بعد ذلك، احترسْ من التكتيكات ذات الدوافع التلاعبيَّة، ولا تتسامَحْ معها.

والأهمُّ من ذلك هو وضع معايير عالية وواضحة للأداء. إذا أردتَ أن تكونَ شركتُك على مستوى عالميّ، فعليك أن تتحقَّقَ من أنَّ طاقمَ عامليك- سواءٌ كانوا من الشباب أم من كِبار السِّنّ- هم على مستوى عالميّ. ليس كافيًا أن يتمكَّنَ أحد موظَّفيك من أداءِ العملِ أفضلَ ممَّا تستطيع أنتَ لأنَّك غير مؤهَّلٍ لهذا العمل- ذلك هو السبب الذي جعلك توظِّفُه في المقام الأوَّل.

يجب الحرص على عدم وضع مقياسٍ منخفضٍ؛ لأنَّه لم يسبق لك أداء هذا العمل لتعرفَ مقياسَ العمل الجيِّد. مثلًا، رأيتُ في مرَّاتٍ عدَّة مديرةً تنفيذيَّة شابَّة متحمِّسة بشأن كفاءة شركتها في مجالَي التسويق والعلاقات العامَّة فقط لأنَّها تلقَّوا عددًا من القصص الإيجابيَّة عن الشركة عند إطلاقها. هذا ليس مقياسًا عاليًا للعلاقات العامَّة. باستطاعة أيِّ شخصٍ أن يجعل الصحافيِّين يكتبون أمورًا جيِّدةً عن شركةٍ فتيَّة. لا يستطيع إلَّا موظَّفو العلاقات العامَّة على المستوى العالميِّ أن يتعاملوا مع شركاتٍ ممشوقة القوام تنتشرُ مظاهرُ المراهَقة في أوصالها. إنَّ موظَّفي العلاقات العامَّة على المستوى العالميِّ يستطيعون أن يقلبوا القصصَ السلبيَّة إلى إيجابيَّة، ويستطيعون جعلَ الأمورِ الخسيسةِ جميلةً، غير أنَّ تحويل الأمور الخسيسة إلى جميلةٍ يتطلَّبُ علاقاتٍ موثوقةً طويلةَ الأمد، ودرايةً عميقة بالأمور، وثقةً باستخدام الاثنين بصورةٍ ملائمة، وليس لموظَّفي العلاقات العامَّة الصغار أيٌّ من هذه الصفات.

إنَّ إجراءَ مقابلةٍ مع أشخاصٍ تشاهدُهم يؤدُّون عملًا رائعًا في مجال اختصاصهم هو أحد الطرق الممتازة لوضع مقياسٍ عالٍ. اعرفْ مقياسهم وأضِفْه إلى مقاييسك. عندما تكون قد حدَّدتَ مقياسَ أداءٍ عالٍ ويمكن تحقيقه، فاجعَلِ المسؤولَ الإداريَّ في شركتك يلتزم ذلك المقياس العالي، حتَّى لو لم تكن لديك أيَّة فكرةٍ عن كيفيَّة تحقيق ذلك. ليست مهمَّتك معرفة كيفيَّة ابتكار علامة تجاريَّة مذهلة، أو إعطاء منافسك ميِّزة بعقدِ صفقةٍ تحوِّل مسار الشركة، أو تحقيق هدف مبيعات لم يعتقد أحد أنَّه كان ممكنًا- أنت تدفعُ لهم ليقوموا بذلك، فلهذا وظَّفتَهم.

أخيرًا، أنت تحتاج لأنْ يكون المسؤولُ الإداريُّ الجديد في شركتك أكثر من مجرَّد شخصٍ يحقِّق إنجازات، عليه أن يكون متمكِّنًا في جوانبَ عدَّة، وجزءًا من الفريق. وضع بِل كامپل منهجيَّةً ممتازةً لقياس المسؤولين الإداريِّين بطريقةٍ متوازنة من شأنها أن تساعدَك على تحقيق ذلك. فهو يجزِّئ الأداءَ إلى أربعة مجالاتٍ مميَّزة:

١. **النتائجُ مقابل الأهداف.** عندما تكون قد وضعتَ مقياسًا عاليًا، سيكون من الواضح أن تقيسَ أداء المسؤول الإداريَّ في ضَوء ذلك المقياس.

٢. **الإدارة.** حتَّى لو كان المسؤول الإداريُّ يؤدِّي عملًا ممتازًا لتحقيق أهدافه، فإنَّ ذلك لا يعني أنَّه يبني فريقًا قويًّا ومُخلِصًا. من المهمِّ أن تدركَ مدى جودة إدارته، حتَّى لو لم تكن تتَّفقُ مع أهدافه.

٣. **الابتكار.** يمكن جدًّا أن يحقِّق المسؤول الإداريُّ هدفَه للرُّبع الحاليِّ بتجاهُلِ المستقبل. مثلًا، هناك وسيلةٌ رائعةٌ ليحقِّق بها مديرُ قسم الهندسة أهدافَه للمواصفات والتواريخ، وهي بناء تصميمٍ مريعٍ لن يتمكَّن حتَّى من دعم الإطلاق التالي. لذا يجب أن تنظرَ إلى أبعد من نتائج الصندوق الأسود (النتائج البادية للعِيان)، إلى كيفيَّة القيام بالعمل لترى كيف تُجهَّزُ الأمور.

٤. **العمل مع الأقران.** قد لا يكون هذا بديهيًّا في البداية، لكنَّ المسؤولين الإداريِّين يجب أن يكونوا فعَّالين في تواصلهم مع الأشخاص الآخرين في طاقم موظَّفيك ويدعمونهم ويحصلوا على ما يريدون منهم. اعمل على تقييمهم وَفقًا لهذا البُعد.

آه يا رجُل، لقد بعتَ نفسك

قد يُشعرك توظيف أوائل الأشخاص من كبار السنِّ في شركتك كأنَّك تبيع نفسَك، وإذا لم تكُنْ حَذِرًا، فقد ينتهي بك المطاف إلى بَيع روح شركتك. لكن إذا أردتَ أن تُنتجَ شيئًا من لا شيء، فعليك أن تخاطرَ وتفوزَ بسباقك ضدَّ الزمن. ويعني

هذا الحصولَ على أفضل المواهب والمعرفة والخبرة، حتَّى لو كان ذلك يتطلَّب التعامُل مع بعض التنوُّع الخَطِر في الفئات العمريَّة.

اجتماعٌ ثنائيّ

بعد أن كتبتُ عن الاجتماعات الثنائيَّة، أغرقَني الناس بردود فعلهم على هذا النوع من الاجتماعات. نصف المستجيبين تقريبًا انتَقَدوني قائلين إنَّ الاجتماعات الثنائيَّة عديمةُ الجدوى، ويجب ألَّا أُركِّزَ عليها كثيرًا. وأرادَ النصف الآخر أن يعرفَ كيفيَّةَ إجراء اجتماعاتٍ ثنائيَّة فعَّالة. يبدو لي أنَّ كلا المجموعتَين تتكلَّمان عن وجهَين لعملةٍ واحدة.

ربَّما تكون مسؤوليَّة المدير التنفيذيِّ التشغيليَّة الأهمُّ هي تصميمَ أسلوبِ بنية التواصل لشركته وتنفيذ هذا الأسلوب. وقد تضمُّ هذه البنية التصميمَ التنظيميَّ والاجتماعاتِ والعمليَّاتِ والبريدَ الإلكترونيَّ والشكاوى، وكذلك الاجتماعات الثنائيَّة بين المديرين والموظَّفين. إنَّ غيابَ بنية التواصل المصمَّمة تصميمًا جيِّدًا سيؤدِّي إلى جمود المعلومات والأفكار، وإلى تدهوُر شركتك لتصيرَ مكانًا سيِّئًا للعمل. ومع أنَّه يمكن جدًّا تصميمُ بنيةِ تواصلٍ متماسكة دون اجتماعاتٍ ثنائيَّة، فإنَّ الاجتماعات الثنائيَّة غالبًا ما تقدِّم آليَّة للمعلومات والأفكار تنتشرُ في المؤسَّسة كلِّها، فيجب أن تكونَ جزءًا من تصميمك.

عمومًا، الأشخاص الذين يعتقدون أنَّ الاجتماعات الثنائيَّة فكرةٌ سيِّئة كانوا ضحايا لاجتماعاتٍ ثنائيَّة صُمِّمَت على نحوٍ سيِّئ. إنَّ المفتاح لاجتماعٍ ثنائيٍّ جيِّد هو معرفة أنَّه اجتماع الموظَّف بدلَ أن يكونَ اجتماعَ المدير. إنَّه اجتماعٌ مفتوحٌ لكلِّ القضايا الملحَّة والأفكار اللامعة والإحباط المزمن، وهي أمورٌ لا تتَّفقُ تمامًا مع التقارير والرسائل الإلكترونيَّة، وآلياتٍ أُخرى أقلُّ شخصانيَّة وأقلُّ خصوصيَّةً أيضًا.

إذا كنتَ موظَّفًا، فكيف يمكنك معرفةُ تفاعُلِ مديرك مع فكرةٍ مثيرة، رغمَ أنَّ ٢٠٪ منها فقط تبَلوَرَ دون أن تتيَقَّنَ إنْ كانت مرتبطةً بما هو مطلوب، وهذا كلُّه دون أن تبدوَ أحمقَ؟ وكيف يمكنك أن تُشير إلى أنَّك لا تعرفُ كيف تعملُ مع زميلك الذي يُعيق تقدُّمك دون أن تضحِّيَ به؟ وكيف تحصل على المساعدة وأنت تحبُّ عملك، لكنَّ حياتك الشخصيَّة مستنزفةٌ جرَّاء المشكلات؟ هل يتمُّ ذلك بتقريرٍ عن الوضع؟ أو بتقديم شكوى؟ أو بواسطة البريد الإلكترونيّ؟ أو بممارسة إحدى وضعيَّات اليوغا (Asana)؟ حقًّا؟ لهذه الأسباب وغيرها من مجالات المناقشة المهمَّة يمكن أن تكونَ الاجتماعات الثنائيَّة عنصرًا أساسيًّا.

إذا كنتَ ترغب في جدول أعمالٍ منظَّم، فينبغي أن يضعَ الموظَّفُ نفسُه ذلك الاجتماع؛ فالممارسة الجيِّدة هي أن تطلبَ من الموظَّف أن يُرسلَه إليك مسبَّقًا. ويتيحُ هذا له الفرصة لإلغاء الاجتماع إنْ لم يكن هناك شيءٌ مُلحّ. كما أنَّ هذا يوضحُ أنَّ الاجتماعَ هو اجتماعُه وسيستغرق الوقت الذي يحتاج إليه. في أثناء الاجتماع؛ وما دام اجتماعَ الموظَّف، ينبغي أن يكونَ حديثُ المدير فيه ١٠٪، فيما يصغي بنسبة ٩٠٪. لاحِظْ أنَّ هذه الطريقة هي عكس ما يجري في معظم الاجتماعات الثنائيَّة.

ورغمَ أنَّه ليس من مهمَّة المدير أن يضعَ جدوَلَ الأعمال أو أن يتحدَّث، فينبغي أن يستخلصَ القضايا الرئيسيَّة من الموظَّف. وكلَّما كان الموظَّف أكثر انطواءً على نفسه، كان الأمر الذي يعبِّر عنه أكثر أهمِّيَّة. وإذا كنتَ مديرَ قسم الهندسة، فإنَّ استخلاصَ المشكلات سيكون مهارةً مهمَّةً تحتاج لأنْ تبرعَ فيها.

في ما يلي بعض الأسئلة التي وجدتُها فعَّالة جدًّا في الاجتماعات الثنائيَّة:

- إذا استطَعْنا أن نحسِّن أمرًا بطريقةٍ ما، فكيف نقوم بذلك؟

- ما المشكلة رقم واحد في مؤسَّستنا؟ اذكر السبب.
- ما الجانب غير الممتع في العمل هنا؟
- مَن له تأثيرٌ في الشركة؟ مَن الشخص الذي يعجبُك؟
- لو كنتَ مكاني، ما التغييراتُ التي كنتَ لتقومَ بها؟
- ما الذي لا يُعجبُك بشأن المنتَج؟
- ما أكبر فرصةٍ لا ننتهزُها؟
- ما الأمرُ الذي لا نمارسُه مع أنَّ علينا فعل ذلك؟
- هل أنت سعيدٌ بالعمل هنا؟

في النهاية، الأمر الأهمُّ هو أنَّ أفضل الأفكار وأكبر المشكلات وأكثر مسائل حياة الموظَّف حِدَّةً، تنتقل إلى الأشخاص الذين يستطيعون التعامل معها. إنَّ الاجتماعات الثنائيَّة هي طريقةٌ امتحَنَها الوقت للقيام بهذا، لكن إذا كانت لديك طريقةٌ أفضل، فمارِسْها بنفسك.

ابتكار ثقافة الشركة

اسأل عشرة مؤسِّسين عن ثقافة الشركة وما تعنيه، وستتلقَّى عشر إجابات مختلفة: للثقافة علاقةٌ بتصميم المكتب، إنَّها تتعلَّق بالكشف عن الموظَّفين غير المناسبين، هي تتعلَّق بالقيم، لها علاقة بالترفيه، مرتبطةٌ بالتوافق، إنَّها تتعلَّق بالعثور على موظَّفين بعقليَّة مماثلة، كأنَّ الفردَ ينتمي إلى طائفة لها طقوسها الخاصَّة.

فما الثقافة إذًا؟ هل الثقافة مهمَّة؟ إذا كانت كذلك، كم من الوقت ينبغي أن تصرفَ عليها؟

فلنبدأ بالسؤال الثاني أوَّلًا. الشيءُ الرئيسيُّ الذي يجب أن يفعلَه أيُّ مشروعٍ ناشئ هو بناء مُنتَج للقيام بشيءٍ ما يكون على الأقلِّ أفضل بعشر مرَّاتٍ من الطريقة السائدة للقيام بعملٍ ما. إذا كان مرَّتين أو ثلاثَ مرَّات أفضل، فلن يكون ذلك جيِّدًا بما فيه الكفاية ليجعلَ الناسَ يتحوَّلون إلى الشيء الجديد بسرعةٍ كافية أو بأعدادٍ كبيرة تكون مؤثِّرة. والأمرُ الثاني الذي يجب أن يفعله أيُّ مشروعٍ تكنولوجيٍّ ناشئ هو امتلاك السوق. إذا كان يمكن أن تصنعَ شيئًا أفضل بعشر مرَّات، فيمكن أيضًا ألَّا تكون أنت الشركةَ الوحيدة التي اكتشفَتْ كيفيَّة صنعه. عليك إذًا امتلاك السوق قبل أن يملكَه شخصٌ آخر. هناك مُنتجاتٌ قليلة هي أفضل بعشرِ مرَّاتٍ من مُنتجات الشركة المنافسة، وهكذا فإزاحة المنتَج الجديد من السوق هي أصعب بكثير من إزاحة منتَجات قديمة.

إذا فشلتَ في القيام بهذين الأمرين، فلن تكونَ ثقافتُك ذات أهمِّيَّة. العالم ملآنٌ بالشركات المفلِسة ذات الثقافات بمواصفاتٍ عالميَّة. الثقافة لا تصنع الشركة.

لماذا نُزعجُ أنفسنا إذًا بالاهتمام بالثقافة؟ هناك ثلاثة أسباب:

١. لأنَّ الثقافة مهمَّة بالقدر الذي تستطيع فيه أن تساعدك على إنجاز الأهداف المذكورةِ آنفًا.

٢. عندما تكبر شركتك، تساعدك الثقافة على الاحتفاظ بقيَمك الرئيسيَّة، وتجعل شركتك مكانًا أفضل للعمل وتساعدها على تأدية دورها أداءً حسنًا في المستقبل.

٣. الأهمُّ من ذلك هو أنَّه بعد أن تكونَ وموظَّفوك قد أنجزتُم الجزء غير البشريِّ من العمل الذي يستغرقه بناء شركةٍ ناجحة، سوف تكون كارثةً مدوِّية إذا كانت ثقافة شركتك لا تجعلك ترغب في العمل فيها.

ابتكار ثقافة شركةٍ ما

عندما أُشير إلى ثقافة الشركة، فأنا لا أعني بها أنشطةً مهمَّةً أخرى، مثل القِيَم الجوهريَّة للشركة ورضى الموظَّفين، بل أكتبُ عن تصميم طريقة عملٍ سوف:

- تميِّزك عن المنافسين.
- تضمن أن تستمرَّ القيم الوظيفيَّة الحاسمة، مثل متعة الموظَّفين أو وضع مُنتَجات جميلة.
- تساعدك على تحديد الموظَّفين الذين يلائمون مهمَّتك.

تعني الثقافة أمورًا أخرى كثيرة في سياقاتٍ أخرى، لكنَّ ما أشرنا إليه آنفًا سيكون كافيًا لمناقشته هنا.

عندما تبدأ بتطبيق ثقافتك، ضَعْ في حسبانك أنَّ معظم ما سيُشار إليه بأثرٍ رجعيٍّ أنَّه ثقافة شركتك، لن يكون قد صُمِّم في النظام، لكنَّه تطوَّر بمرور الوقت بناءً على سلوكك وسلوك موظَّفيك الأوائل. لذا ستحتاج إلى التركيز على عددٍ قليلٍ من نقاط التصميم الثقافيَّة التي ستؤثِّر في عددٍ كبيرٍ من السلوكيَّات على مدى مدَّة زمنيَّة طويلة.

في الكتاب الأكثر مبيعًا "**بُنِيَت لتدوم**" ***(Built to Last)***، كتب جيم كولنز (Jim Collins) أنَّ الصفة المشتركة لعشر شركاتٍ مستمرَّة منذ زمن سبقَ أن درسَها، هي "ثقافة شبيهة بطائفةٍ لها طقوسها الخاصَّة" (Cult-like culture). لقد وجدتُ أنَّ هذا الوصف مُربِكٌ لأنَّه يعني ضمنًا أنَّه ما دامَتْ ثقافتك خاصَّة جدًّا وأنت متحمِّسٌ إلى أبعد الحدود بشأنها، فستنجح على الجبهة الثقافيَّة.

لهذا علاقةٌ بالحقيقة، لكنَّه ليس صحيحًا في الواقع. كان كولنز مصيبًا بأنَّ الثقافة المصمَّمة بصورةٍ صحيحة غالبًا ما تبدو مثل طائفةٍ خاصَّة بالنَّظر إلى الماضي، لكن هذا ليس مبدأ التصميم الأوَّليّ. إنَّك لا تحتاجُ إلى التفكير مليًّا في كيفيَّة جَعْلِ شركتك تبدو غريبة في نظر الغرباء من الخارج، بل تحتاج إلى التفكير في الطريقة التي تمكِّنك من أن تكون استفزازيًّا بما يكفي لتغيير ما يفعله الناس كلَّ يوم.

من الناحية المثاليَّة، ستكون نقطة التصميم الثقافيَّة قليلة الشأن لكي يجري تنفيذها، لكن ستكون لها نتائج سلوكيَّة بعيدة المدى. إنَّ السرَّ لهذا النوع من الآليَّات هو عملٌ يولِّدُ صدمةً. إذا أدخلتَ على ثقافتك شيئًا مزعجًا جدًّا بحيث يولِّد دائمًا محادثة، فسيؤدِّي إلى تغيير السلوك. وكما تعلَّمنا من أفلام المافيا، اطلُبْ من أحد أقطاب هوليوود النافذين أن يعطيَ أحدَ الأشخاص وظيفةً ما، وفي حال لم يستجِبْ، ضَع رأس حصانٍ في سريره، أي اصدمه، فستجده يعملُ كما لم يعملْ من قبل. إنَّ الصدمةَ آليَّةٌ عظيمة لتغيير السلوك.

في ما يلي ثلاثة أمثلة:

مكاتب مصنوعة من الأبواب. في مرحلةٍ باكرةٍ جدًّا، تصوَّر جَف بيزوس (Jeff Bezos)، مؤسِّسُ شركة "Amazon.com" ومديرُها التنفيذيّ، شركةً تكسب المال بإعطاء قيمة إلى العملاء بدلَ استخراج قيمةٍ منهم. ولكي يفعل ذلك، أراد أن يكون هو مدير التسعير ومدير خدمة العملاء معًا على المدى الطويل. لا يمكنك أن تفعل ذلك إذا كنتَ تُهدر الكثيرَ من المال. كان في وُسع جَف أن يُمضي سنواتٍ وهو يُدقِّق في كلِّ إنفاقٍ ويفتح أبواب جَهنَّم على كلِّ مَن أسرف في الإنفاق، لكنَّه قرَّر أن يبنيَ التوفيرَ في الإنفاق في ثقافته. فعل ذلك بآليَّةٍ بسيطةٍ لا تُصدَّق: جميع المكاتب في "Amazon.com" ستُصنَع دائمًا بشراء أبوابٍ رخيصة من هوم ديپو (Home Depot) ثمَّ تُثبَّت الأرجُل عليها بالمسامير. لم تكن هذه المكاتب المصنوعة من الأبواب مريحة جدًّا ولا تتناسب مع قيمة "Amazon.com" التي تبلغ ١٥٠ مليار دولار، لكن عندما تسألُ موظَّفةٌ جديدةٌ مصدومةٌ عن السبب الذي يوجِبُ عليها أن تقوم بعملها جالسةً إلى مكتبٍ مؤقَّت مصنوعٍ من أجزاء عشوائيَّة من هوم ديپو، يأتيها الجواب بثباتٍ قويّ: "نحن نبحث عن كلِّ فرصةٍ لتوفير المال لنتمكَّن من تقديم أفضل المنتَجات بأدنى الأسعار". إذا كنتِ لا تُحبِّين الجلوس إلى بابٍ، فلن تدومي طويلًا في أمازون.

عشرة دولارات للدقيقة. عندما بدأتُ أنا ومارك أندريسِن، أردْنا أن تتعاملَ الشركة مع الرياديِّين باحترامٍ بالغ. تذكَّرنا كم كانت عمليَّة بناء الشركات قاسية. أردنا أن تحترمَ الشركة حقيقةَ أنَّه في الإفطار المكوَّن من البيض واللحم المقدَّد في المشروع الناشئ، كنَّا نحن مع الدجاج وكان الرياديُّ مع اللحم (أي هو العنصر الرئيسيّ): كنَّا نحن مشاركين، بينما كان الرياديُّ مُلتزمًا. كنَّا نعتقد أنَّ إحدى الطرق لإظهار الاحترام هي أن تَحضُرَ دائمًا في الوقت المحدَّد إلى الاجتماعات

بالرياديِّين بدلَ أن نجعلهم ينتظرون في البهو مدَّة ثلاثين دقيقة، بينما نتولَّى نحن أعمالًا أهمَّ مثلما يفعل العديد من المستثمرين في المشاريع الناشئة التي زُرناها، كنَّا نريد من موظَّفينا أن يأتوا في الموعد المحدَّد ويكونوا مستعدِّين ومركِّزين. للأسف، إنَّ أيَّ شخصٍ كان يعمل يومًا في أيِّ مكانٍ يعرف أنَّ هذا القول أسهل من الفعل. ولكي نوجِّهَ صدمةً إلى الشركة تحوِّلها إلى السلوك الصحيح، فرَضْنا غرامةَ عشرةِ دولارات للدقيقة تُنفَّذ بصرامةٍ على كلِّ مَن يتأخَّر في الوصول إلى اجتماعٍ مع رياديّ. مثلًا، أنت تُجري مكالمةً هاتفيَّةً مهمَّةً فعلًا، وتتأخَّر عشر دقائق، لا بأس، فقط احضِرْ معك مئة دولار إلى الاجتماع وادفَعْ غرامتك. عندما ينضمُّ موظَّفون جُدد إلى الشركة، يجدون هذه السياسة صادمة ممَّا يُتيحُ لنا فرصةً كبيرة لنشرحَ بالتفصيل سبب احترامنا للرياديِّين. إذا كنتَ لا تعتقد أنَّ الرياديِّين أهمُّ من المستثمرين في مشاريعَ ناشئة، فإنَّنا لا نستطيع أن نشغِّلَك في أندريسِن-هورويتز.

تحرَّك بسرعة واكسِرِ الأشياء. يؤمن مارك زوكربيرغ بالابتكار، وبأنَّه لا يمكن أن يكونَ هناك ابتكارٌ عظيمٌ دون مخاطرةٍ كبرى. لذا في الأيَّام الأولى من فيسبوك، وزَّع شعارًا صادمًا: تحرَّك بسرعة واكسِرِ الأشياء. هل كان المدير التنفيذيُّ يريدنا فعلًا أن نكسر الأشياء؟ أعني أنَّه يقول لنا أن نكسرَ الأشياء! إنَّ شعارًا صادمًا كهذا يُرغم الجميعَ على التوقُّف والتفكير. وعندما يفكِّرون، يدركون أنَّك إنْ تحرَّكتَ بسرعةٍ وابتكرت، فإنَّك ستكسر الأشياء. إذا سألتَ نفسك: "هل أُحاول تحقيق هذا الإنجاز الباهر؟ سيكون إنجازًا رائعًا، لكنَّه قد يتسبَّب في المشكلات على المدى القصير"، تكونُ قد تلقَّيتَ الجوابَ على تساؤلك. إذا أردتَ أن تُنجزَ أمورًا بصورةٍ صحيحة بدلَ الابتكار، فلن تكونَ مناسبًا للعمل في فيسبوك.

قبل أن تقرِّر الشكل الصحيح لمعالجة الشركة بواسطة الصدمة، تحقَّق من أنَّ آليَّتك تتوافق مع قيَمك. مثلًا، لن يصنع جاك دورسي (Jack Dorsey) بتاتًا مكاتبه من أبوابٍ في شركة سكوير (Square)؛ لأنَّ التصميم الجميل في شركة سكوير يتفوَّق على الاقتصاد في الإنفاق. عندما تدخلُ شركةَ سكوير، يمكنك أن تشعرَ بمدى الجِدِّيَّة التي ينظرون بها إلى التصميم.

السبب الذي يجعل وجود الكلاب في العمل وممارسة اليوغا ليسا ثقافة

تقوم المشاريع الناشئة بكلِّ أنواع الأمور لتميِّز نفسها. كثيرٌ من هذه الأمور رائع، وكثيرٌ منها مبتكَر، وكثيرٌ منها ملتوٍ أو يتَّصفُ بالغرابة، لكنَّ معظمها لن يُحدِّد ثقافةَ الشركة. نعم، قد تجعل اليوغا شركتَك مكانَ عملٍ أفضل للذين يُحبُّون ممارستَها، وقد تكون أيضًا ممارسة رائعة لبناء الفريق للذين يُحبُّونها، غير أنَّها ليست ثقافة. إنَّها لن تؤسِّس قيمةً جوهريَّة تكون الدافعَ إلى العمل التجاريّ، وتساعد على تعزيزه دائمًا، كما أنَّها ليست محدَّدةً في ما يتعلَّق بما يهدفُ عملك التجاريُّ إلى تحقيقه. اليوغا هي ميِّزةٌ إضافيَّة فحسب.

قد يكون احتفاظ شخصٍ ما بكلبٍ قويٍّ وشرس في قفصٍ أمرًا صادمًا. الدرس المستَفاد: محبُّو الحيوانات هم مَوضع ترحيب، أو في وُسع الموظَّفين أن يعيشوا كما يحلو لهم. قد يقدِّم قيمةً اجتماعيَّة ما، لكنَّه ليس مرتبطًا بعملك التجاريِّ بطريقةٍ مميَّزة. تقدِّرُ كلُّ شركةٍ ذكيَّةٍ موظَّفيها، والمزايا الإضافيَّة جيِّدة لكنَّها ليست ثقافة.

الفكرة المُستَخلَصة ممَّا سبق

في جزءٍ لاحقٍ تحت عنوان "كيف يُقيِّم المدير التنفيذيّ" (صفحة ٢٥٨)، أصِفُ عمل المدير التنفيذيِّ بأنَّه معرفة ما يجب أن يفعلَه، وجعل الشركة تفعلُ ما يريده. إنَّ تصميم ثقافةٍ صحيحة للشركة سيساعدك على جعل شركتك تفعل ما تريده في

مجالاتٍ مهمَّة محدَّدة على مدار مدَّة طويلة من الزمن.

إزالة الغموض من عمليَّة توسيع الشركة

إذا كنتَ ترغب في بناء شركةٍ مهمَّة، عليك في مرحلةٍ ما أن تتوسَّع. يتحدَّث الناس في مجال المشاريع الناشئة بشأن السحر الكامن في الكيفيَّة التي تمكَّن بها عددٌ قليلٌ من الأشخاص من بناء شركة غوغل (Google)، وشركة فيسبوك، لكنَّ غوغل اليوم توظِّفُ عشرين ألف شخصٍ، وتوظِّف فيسبوك اليوم أكثر من ألفٍ وخمس مئة شخص. لذا، إن أردتَ أن تفعلَ شيئًا مهمًّا، فعليك إذًا أن تتعلَّم فنَّ توسيع منظَّمةٍ بشريَّة.

غالبًا ما يقدِّم أعضاء مجلس الإدارة إلى الرياديِّين نصيحتَين بشأن التوسُّع:

١. احصَلْ على مرشدٍ ينصحك.

٢. ابحثْ عن مسؤولين إداريِّين "لديهم خبرة وممارسة"، ويعرفون فعلًا كيف يرفعون من مستوى الشركة.

مع أنَّه لا بأس بهذه الإجابات كما هي، فإنَّها تتضمَّن تحديدات مهمَّة. أوَّلًا، إذا كنتَ لا تعرف شيئًا عن توسيع منظَّمةٍ ما، سيكون من الصعب جدًّا عليك أن تقيِّم أشخاصًا قادرين على القيام بذلك العمل. تخيَّل أنَّك تحاول أن تجدَ مهندسًا مثيرًا للاهتمام إذا كنتَ لم تكتبْ قطُّ برنامجًا واحدًا. ثانيًا، إنَّ العديدَ من أعضاء مجلس المستثمرين لا يعرفون شيئًا عن توسيع نطاقِ شركةٍ ما أيضًا، ويمكن أن يكونوا مخادِعين للأشخاص الذين يملكون الخبرة دون امتلاك المهارات. إذا كنتَ قد عملتَ في مؤسَّسةٍ كبيرة، فأنت تعرف أنَّ هناك العديدَ من الأشخاص الذين يتمتَّعون بالخبرة لإدارتها، لكن ليست لديهم أيٌّ من المهارات المطلوبة لإدارتها جيِّدًا.

هذه النصيحة لا تزال جيِّدة، غير أنَّ الطريقةَ الصحيحةَ للحصول على الاثنين، أيْ أفضل المرشدين وأفضل الموظَّفين، هي أن تتعلَّم أوَّلًا الأساسيَّات، ثمَّ يمكنك تطبيق عددٍ لا يُحصى من تقنيات التوسُّع الموجودة في منشورات الإدارة تبعًا للسِّياق.

الفكرة الأساسيَّة: تراجَعْ على مَضَض

عندما تكبُر مؤسَّسةٌ ما في الحجم، تزدادُ صعوبةُ الأمورِ التي كانت سهلةً في السابق. على وجه التحديد، الأشياء التالية التي لم تكن تسبِّب أيَّة مشكلة عندما كانت الشركة صغيرة، صارت تحدِّيات كبيرة عندما تكبر الشركة:

- التواصل
- المعلومات العامَّة
- اتِّخاذُ القرار

لكي تتمكَّن من فهم المشكلة بوضوح، فلنبدأ بحالةِ الحدود. تخيَّل شركةً من شخصٍ واحد. يكتبُ هذا الموظَّف كودَ البرمجة ويختبره، ويؤدِّي جميعَ عمليَّاتِ التسويق والمبيعات ويكون مديرَ نفسه. كما تكون لديه معرفةٌ كاملةٌ بكلِّ شيءٍ في الشركة، وهو يتَّخذ القرارات ولا يحتاج إلى التواصل مع أحد، كما أنَّه منسجمٌ تمامًا مع نفسه. عندما تكبر الشركة، تصبح الأمور أسوأ على كلِّ الأصعدة.

من ناحيةٍ أُخرى، إنْ لم تتوسَّعِ الشركة فلن تكون بتاتًا شركة. والتحدِّي هو أن تكبرَ الشركة، شرطَ أن يكونَ تدنِّي قيمتها بطيئًا قدر الإمكان.

هناك تماثلٌ كبيرٌ لهذا المفهوم في كرة القدم الأميركيَّة. إنَّ وظيفة الظهير الأماميِّ الهجوميِّ هي الدفاع عن الظهير الربعيِّ من اندفاع لاعبي الظهير الأماميِّ الدفاعيّ. إذا حاول الظهير الأماميُّ الهجوميُّ أن يفعلَ هذا بالثَّبات في موقعه، فسيدورُ الظهيرُ الأماميُّ الدفاعيُّ بسهولةٍ حوله ويسحق الظهير الربعيّ. لذا، يتعلَّم لاعبو الظهير الأماميِّ الهجوميِّ أن يخسروا المعركةَ ببطء أو أن يتراجَعوا على مَضَض. فقد تعلَّموا أن يتراجَعوا أو يسمَحوا للظهير الأماميِّ الدفاعيِّ بأن يتقدَّم- قليلًا في كلِّ مرَّة.

عندما توسِّع مؤسَّسةً ما، فعليك أنت أيضًا أن تتراجعَ على مضض. التخصُّص والهيكل التنظيميُّ وسَيرُ العمليَّات، هذه كلُّها تعقِّد الأمورَ وسيبدو تنفيذُها كأنَّك تبتعدُ عن المفهوم العامِّ والتواصُل النوعيِّ الجيِّد. فهي تشبه ظهيرَ الهجوم الأماميَّ بينما يتراجع خطوةً إلى الوراء. ستخسر موقعك، لكنَّك ستمنع شركتك من التدهوُر إلى حالٍ من الفوضى العارمة.

كيف تفعل هذا

في المرحلة التي يبدو فيها أنَّ إضافةَ موظَّفين إلى الشركة هي عملٌ يفوقُ العمل الذي يمكن أن تعطيَه للموظَّفين الجُدد، يكون ظهيرُ الدفاع الأماميُّ قد دار حولك، ممَّا قد يُضطرُّك إلى التراجع على مضضٍ.

التخصُّص

الأسلوبُ الأوَّل الذي يجب أن تطبِّقه هو التخصُّص. في المشاريع الناشئة، يبدأ كلُّ موظَّفٍ بوصفه شخصًا يقوم بجميع الأعمال. مثلًا، المهندسون يكتبون كودات البرمجة ويديرون نظامَ البناء ويختبِرون المنتَج، وينشرونه ويشغِّلونه. تسير هذه الأمور جيِّدًا في البداية لأنَّ الجميعَ يعرفون كلَّ شيء، والحاجة إلى التواصُل هي في حدِّها الأدنى، كما أنَّه ليست هناك عمليَّات تمريرٍ معقَّدة لأنَّه لا يوجد أحد لتسليمه أيَّ شيء. عندما تكبر الشركة يصير من الصعب إضافة مهندسين جُددٍ؛ لأنَّ منحنى التعلُّم يبدأ بالانحدار كثيرًا. كما أنَّ جعْلَ مهندسٍ جديدٍ بمستوى السرعة المطلوب، يبدأ يصيرَ أصعبَ من القيام بهذا العمل بنفسك. في هذه المرحلة، ينبغي أن تتخصَّص.

إنَّ تخصيصَ الموظَّفين والفرَق لمهامَّ مثل بيئة البناء وبيئة الاختبار والعمليَّات، سيجعلك تخلق بعضَ التعقيد- تمرير المعلومات عبر المجموعات، وجداول أعمالٍ متضاربة مُحتَمَلة، والتخصُّص بدلَ المعرفة العامَّة. وللتخفيف من تأثير هذه المسائل، ينبغي أن تفكِّر في أساليبِ توسُّعٍ أُخرى، مثل التصميم التنظيميِّ وسير العمليَّات.

التصميمُ التنظيميّ

القاعدة الأُولى للتصميم التنظيميِّ هي أنَّ جميعَ التصاميم التنظيميَّة سيِّئة. بوجود أيِّ تصميم، ستحسِّن التواصل بين بعض أقسام المؤسَّسة على حساب أقسامٍ أُخرى. مثلًا، إذا وضعتَ إدارةَ الإنتاج في هيكل الهندسة التنظيميّ، فستعمل على تحسين التواصل بين إدارة الإنتاج وقسم الهندسة على حساب التواصل بين إدارة الإنتاج وقسم التسويق. لذا بمجرَّد أن تكشفَ عن التنظيم الجديد، سيجد الموظَّفون أخطاءً فيه وسيكونون على صواب.

لكن في مرحلةٍ ما سيفقد التصميم الضخم والمتراصُّ لإحدى المؤسَّسات الضخمة زخمَه، ويكون عليك أن تجزِّئَ الأشياء إلى مجموعاتٍ فرعيَّة أصغر. في المستوى الأكثر أساسيَّة، سيكون عليك النظرُ في تخصيص مديرين للمجموعات

التي وضعتَها عندما تكبر. مثلًا، قد ترغب في وجود مدير ضمان الجودة (QA). بعد ذلك ستصير الأمور أكثر تعقيدًا. هل لدى قسم الهندسة المختصِّ بالعملاء وقسم الهندسة المختصِّ بخادم الشبكة مجموعاتهما الخاصَّة؟ أو هل تمارس التنظيم باستخدام نظام التفاعل بين المستخدِمين والأنظمة وتُدرِج جميع العناصر التقنيَّة؟ عندما تصير الشركة كبيرةً فعلًا، سيكون عليك أن تقرِّر ما إذا كنتَ ستنظِّمُ الشركةَ كلَّها حول الوظائف (مثلًا، المبيعات والتسويق وإدارة الإنتاج والهندسة) أو حول المهامّ- وحدات عمل تضمُّ وظائف متعدِّدة.

إنَّ هدفَك هو أن تختارَ أهونَ الشرَّين. فكِّر في التصميم التنظيميِّ على أنَّه بُنية التواصل لشركتك. إذا أردتَ للموظَّفين أن يتواصلوا، فأفضل طريقةٍ لتحقيق ذلك هي أن تجعلَهم مسؤولين أمام المدير نفسه. على النقيض من ذلك، كلَّما كان الموظَّفون على بُعدٍ كبيرٍ في الهيكل التنظيميّ، كان تواصلهم أقلّ. والتصميم التنظيمي هو أيضًا البنية التي تتواصل الشركة بها مع العالم الخارجيّ. مثلًا، ربَّما كنت تريد أن تنظِّمَ فريقَ المبيعات بواسطة المنتَج لتحقيق أقصى قدرٍ من التواصل مع مجموعات الإنتاج ذات الصلة، وكنتَ تريد أن تقوِّي كفاءة الإنتاج إلى أقصى درجة لفريق المبيعات. إذا فعلتَ ذلك، فستفعله على حساب البساطة للعملاء الذين يشترون منتَجاتٍ متعدِّدة وعليهم الآن أن يتعاملوا مع مندوبي مبيعات كثيرين.

في ضوء هذه الأفكار، إليك الخطوات الرئيسيَّة للتصميم التنظيميّ:

١. **قرِّر ما يجب أن يجريَ التواصُل بشأنه.** ابدأ بكتابة أكثر المعارف أهمِّيَّة، ومَن ينبغي أن يحصل عليها. مثلًا، يجب أن يدرسَ معرفةَ بُنية المنتجات كلٌّ من قسم الهندسة وضمان الجودة وإدارة الإنتاج والتسويق والمبيعات.

٢. **قرِّرِ الأمورَ التي ينبغي أن يُبَتَّ فيها.** ضَعْ في حسبانك أنواع القرارات التي يجب أن تُتَّخذَ على أساسٍ متكرِّر: اختيار المواصفات، قرارات البُنية، كيفيَّة تسوية مسائل الدعم. كيف يمكنك تصميم التنظيم لتضعَ الحدَّ الأقصى من القرارات تحت اختصاص مديرٍ معيَّن؟

٣. **أعطِ أولويَّةً لأهمِّ مسارات التواصل واتِّخاذ القرارات.** هل الأهمُّ هو أن يفهمَ مديرو الإنتاج بُنية المنتَجات أو أن يفهموا السوق؟ وهل الأهمُّ أن يفهمَ المهندسون العميلَ أو البُنية؟ تذكَّر أنَّ هذه الأولويَّات ستستند إلى الوضع الحاضر. إذا تغيَّر هذا الوضع، فيمكنك إعادة التنظيم.

٤. **قرِّر مَن سيُدير كلَّ مجموعة.** لاحظ أنَّ هذه هي الخطوة الرابعة وليست الأولى. أنت تريد أن تحسِّن الشركةَ لأجل الموظَّفين- مَن يؤدُّون العمل- وليس لأجل المديرين. إنَّ معظم الأخطاء الكبيرة في التصميم التنظيميِّ تَنتُج عن وضع الطموحات الفرديَّة للأشخاص في أعلى التنظيم قبل مسارات التواصل للموظَّفين الذين هم في قاع التنظيم. إنَّ تطبيق هذه الخطوة الرابعة سيُزعج المديرين في شركتك، لكنَّهم سيتغلَّبون على هذا الشعور.

٥. **حدِّدِ المسارات التي لم تحسِّنْها.** إنَّ اختيار مسارات التواصل التي ستحسِّنها لا يقلُّ أهمِّيَّة عن تحديد تلك التي لن تحسِّنها. لمجرَّد أنَّك قلَّلتَ من تحديد أولويَّاتها، فهذا لا يعني أنَّها ليست مهمَّة. إذا تجاهَلْتَها تمامًا، فستَعودُ لتزعجَك.

٦. **ضعْ خُطَّةً للتخفيف من تأثير القضايا المحدَّدة في الخطوة الخامسة.** عندما تكون قد حدَّدتَ القضايا المحتَمَلة، فستعرفُ العمليَّات التي تحتاج إلى بنائها لتسوية التحدِّيات الوشيكة في التنظيمات.

ينبغي أن تساعدَك هذه الخطوات الستُّ على التقدُّم إلى الأمام. عندما نفحص التصميم التنظيميَّ المتقدِّم، ينبغي أن نضعَ في الحسبان التوازنات، مثل السرعة مقابل التكلفة، وكيفيَّة الكشف عن التغييرات التنظيميَّة، وعدد المرَّات التي ينبغي

أن ننجزَ فيها إعادةَ التنظيم.

سيرُ العمليَّة

إنَّ الغرضَ من العمليَّة هو التواصل. إذا كان هناك خمسة أشخاصٍ في شركتك، فأنت لا تحتاج إلى العمليَّة لأنَّكم تستطيعون التحدُّث بعضكم مع بعض. فيمكنك توزيع المهامِّ مع معرفةٍ تامَّة بما هو مُتَوقَّع، وكذلك تمرير المعلومات المهمَّة من شخصٍ إلى آخر، كما يمكنك المحافظة على صفقاتٍ عاليةِ الجودة دون نفقاتٍ تشغيليَّة بيروقراطيَّة. لكنْ بوُجودِ أربعةِ آلاف شخص يصيرُ التواصلُ أصعبَ. فالتواصل الذي يحصلُ لغَرضٍ معيَّن بين نقطتَين، لم يعُدْ ناجحًا. أنت تحتاجُ إلى شيءٍ أمتَن- حافلة توصلك إلى الطرف الآخر، أنت تحتاج إلى عمليَّة.

العمليَّةُ هي حافلةُ تواصُلٍ رسميَّة جيِّدة التنظيم، في وُسعها أن تكونَ عمليَّةً ذات هندسةٍ عالية ومنهجيَّة (المعروفة بِاسْم "Six Sigma")، أو يمكن أن تكون اجتماعًا عاديًّا جيِّدَ التنظيم. يجب توسيع حجم العمليَّة إلى الأعلى أو إلى الأسفل لتلبيةِ احتياجات تحدِّي التواصل الذي تعمل على جعله أسهل.

عندما يمتدُّ التواصل في مؤسَّسةٍ ما عبر الحدود التنظيميَّة، ستُساعد العمليَّات على ضمان حدوث هذا التواصل وأن يكون بنوعيَّة جيِّدة. إذا كنتَ تبحثُ عن العمليَّة الأولى لتنفِّذها في الشركة، فكِّر في عمليَّة المقابَلة. إنَّها تجري عبر الحدود التنظيميَّة (مجموعة التوظيف، الموارد البشريَّة، أو أينما يُقيم المستَقطِب ومجموعات الدعم)، وتتضمَّن أشخاصًا من خارج الشركة (المرشَّح)، وهي مهمَّة جدًّا لنجاح الشركة.

مَن الذي ينبغي أن يصمِّمَ العمليَّة؟ إنَّهم الأشخاص الذين يعملون أصلًا بنمطٍ خاصّ. يعرف هؤلاء ما ينبغي أن يُبلغوا بشأنه والأشخاص الذين ينبغي إبلاغهم بالأمر. من الطبيعيِّ أنَّهم سيكونون المجموعةَ المناسبةَ لإضفاء الطابع الرسميِّ على العمليَّة القائمة وجَعْلِها قابلةً للتوسُّع أو التطوير.

متى يجب أن تبدأ في تنفيذ العمليَّات؟ رغم أنَّ هذا يختلف بالاعتماد على الوضع الذي أنت فيه، فعليك أن تضعَ في الحسبان أنَّ إضافةَ أشخاصٍ جُددٍ إلى العمليَّات القديمة هو أمرٌ أسهلُ من إضافة عمليَّاتٍ جديدةٍ إلى أشخاصٍ قدامى.

كُتِب الكثير عن تصميم العمليَّة، لذا فلن أُكرِّر ذلك هنا. لقد وجدتُ أنَّ الفصل الأوَّل الذي يحمل عنوان "أساسيَّات الإنتاج" (The Basics of Production) من كتاب آندي غروف "**الإدارة عاليَّة الإنتاج**"، مفيدٌ جدًّا. وفي ما يخصُّ الشركات الجديدة، إليكم في ما يلي بعض الأمور التي ينبغي أن توضَعَ في الحسبان:

ركِّز على المخرجات أوَّلًا. ماذا ينبغي أن يكونَ ناتجُ العمليَّة؟ في حالةِ عمليَّة إجراء مقابلة، الناتجُ هو موظَّفٌ ممتاز. إذا كان هذا هو الهدف، فما العمليَّة المطلوبة لتحقيقه؟

قرِّر كيف ستعرف ما إذا كنت تحصل على ما تريده في كلِّ خطوة. هل هناك عددٌ كافٍ من المرشَّحين؟ هل هناك مرشَّحون مناسبون؟ هل ستجدُ المقابلاتُ التي تُجريها الشخصَ المناسبَ للوظيفة؟ وعندما تكون قد اخترتَ الشخص، هل سيقبل بالوظيفة؟ وعندما يقبل بها، هل سيكون مُنتِجًا؟ وعندما يصير مُنتِجًا، هل سيبقى مع الشركة؟ كيف ستَقيسُ كلَّ خطوة؟

خطِّط لإدراج نظام المساءلة في النظام. ما الدائرة ومن الفردُ الذي يُسألُ عن كلِّ خطوة؟ ما الذي يمكنك أن تفعلَه لتجعلَ أداءه أوضح؟

فكرةٌ ختاميَّة

إنَّ عمليَّة توسيع شركةٍ ما ليست مختلفةً عن عمليَّة توسيع مُنتَجٍ ما. تفرضُ أحجام الشركات المختلفة متطلَّبات مختلفةً على بُنية الشركة. إذا عالجْتَ هذه المتطلَّبات في مرحلةٍ باكرةٍ جدًّا، ستبدو شركتُك ثقيلةً وبطيئةً. وإذا عالجْتَ هذه المتطلَّبات في مرحلةٍ متأخِّرة جدًّا، فقد تذوبُ شركتُك تحت الضغط. احرصْ على معرفة معدَّل نموِّ شركتك الحقيقيِّ عندما تُضيف عناصر البُنية. ومن الجيِّد أن تستبقَ النموَّ، غير أنَّ من السيِّئ أن تُفرطَ في استباقِه.

مغالطةُ استباق التوسُّع

في أحد الأيَّام، كنت أتحدَّث إلى صديقَين، أحَدُهما مستثمرٌ في مشاريع ناشئة والآخر مديرٌ تنفيذيّ. في ذلك الاجتماع، دار النقاش حول أحد المسؤولين الإداريِّين في شركة المدير التنفيذيّ. كان أداء المسؤول الإداريّ صاحبِ العلاقة متميِّزًا لكنَّه يفتقرُ إلى خبرة الإدارة على نطاقٍ أوسع. بكلِّ براءة نصحَ صديقي المستثمرُ المديرَ التنفيذيَّ بأنْ يفكِّر مليًّا في ما إذا كان ينبغي ترفيع المسؤول الإداريِّ لتلبية احتياجات الشركة في المستقبل. كان ردِّي سريعًا وحادًّا وبصوتٍ مرتَفع، قلتُ له: "هذه فكرةٌ مخيفة ولا معنى لها بتاتًا". أُصيبَ صديقايَ بالذُّهول من اهتياجي. أنا في العادة أضبطُ انفعالاتي على نحوٍ كافٍ يمنعني من السماح لمشاعري بأن تخرجَ من فمي دون أن تتوقَّف عند دماغي للمراجعة. لماذا اهتَجتُ على هذا النحو؟ إليك جوابي.

بوصفك مديرًا تنفيذيًّا، ينبغي أن تُقيِّم باستمرار جميع أفراد فريقك. غير أنَّ تقييم الموظَّفين مقابل احتياجات الشركة المستقبليَّة بناءً على رؤيةٍ نظريَّةٍ للكيفيَّة التي سيكون عليها أداؤهم، يأتي بنتائج عكسيَّة للأسباب التالية:

- **إدارة توسُّع الشركة هي مهارة مُكتسَبة وليست مقدرةً طبيعيَّة.** لا أحد يخرج من الرحم وهو يعرف كيفيَّة إدارة ألف شخص. الجميعُ يتعلَّم ذلك في مرحلةٍ ما.
- **من المستحيل تقريبًا إصدارُ حُكمٍ مُسبَّق.** كيف ستعرف مُسبَّقًا إذا كان مسؤولٌ إداريٌّ ما سيرتقي في وظيفته؟ هل كان من الواضح أنَّ بِل غيتس سيتعلَّم كيف يتوسَّع بأعماله عندما ترك الدراسة في جامعة هارڤرد؟ ما الخطوات التي ستتَّبعها لاتِّخاذ ذلك القرار؟
- **ستؤخِّرُ عمليَّة إصدار الحكم المسبَّق على الناس عمليَّةَ نموِّهم.** إذا أصدرتَ حكمًا بأنَّ شخصًا ما غير قادرٍ على عمل شيء، مثل إدارة مؤسَّسةٍ كبيرة، فهل سيكون من المنطقيِّ تعليمه تلك المهارات أو حتَّى أن تُشير أمامَه إلى أوجه القصور المتوقَّعة؟ على الأغلب لا. فقد سبقَ أن قرَّرتَ أنَّه لا يستطيع أن يفعلَ ذلك.
- **يُعدُّ توظيف مسؤولين إداريِّين لديهم القابليَّة للتوسُّع في مرحلةٍ باكرة جدًّا خطأً فادحًا.** لا يوجد ما يُطلَق عليه مسؤولٌ إداريٌّ متميِّز دائمًا. هناك مسؤولٌ إداريٌّ متميِّز لشركةٍ محدَّدة في زمن محدَّد. مارك زوكربيرغ مديرٌ تنفيذيٌّ استثنائيٌّ متميِّز لفيسبوك، وهو لن يكونَ مديرًا تنفيذيًّا جيِّدًا لأوراكل. وبالمثل، يؤدِّي لاري إليسون (Larry Ellison) عملًا رائعًا في أوراكل، لكنَّه لن يكونَ الشخصَ المناسبَ لإدارة فيسبوك. إذا أصدرتَ حكمك على فريقك سلفًا؛ وكان لديك شعورٌ قويٌّ بالضرورة الملحَّة، فستأتي بمسؤولين إداريِّين يستطيعون أن يُديروا شركةً تتوسَّع قبل أن تحتاج إليهم. للأسف، ستتجاهل على الأرجح قدرتَهم على أداء العمل للاثني عشر شهرًا المقبلة، وهو الإجراء الوحيد الوثيق الصلة بالموضوع. وبهذا ستستبدلُ بالمسؤولين الإداريِّين الجيِّدين أولئك الإداريِّين السيِّئين.
- **لا يزال عليك أن تُصدر حكمًا في المدَّة الزمنيَّة الواقعيَّة عندما تصل إلى المستوى الأعلى من التوسُّع.** حتَّى لو تجنَّبتَ توظيفَ مسؤولٍ إداريٍّ يمتلكُ قابليَّةَ التوسُّع في مدَّةٍ باكرةٍ جدًّا، أو إعاقة نموِّ المسؤول الإداريِّ الجديد، فإنَّك لم تكسب أيَّ شيءٍ بإصدارك أحكامًا مسبَّقة. وبغضِّ النظر عمَّا قرَّرتَه في المدَّة أ، لا يزال عليك أن تُقيِّم الحالةَ ببياناتٍ أفضل بكثيرٍ في المدَّة ب.

- **إنَّها ليست طريقةً لعيش حياتك أو إدارة مؤسَّسةٍ ما؛** فقرارك (بوجود بياناتٍ غير مُكتَملة بائسة) بأنَّ أحد الأشخاص يعمل بجدٍّ وكدٍّ ويؤدِّي عملًا رائعًا، ويُسهِمُ بإخلاص في مهمَّتك، ولن يكون معك بعد ثلاث سنوات من الآن- سيؤدِّي بك إلى مكانٍ مُظلمٍ. إنَّه مكانُ تخبئة المعلومات وخيانة الأمانة والتواصُل المتَكلِّف. إنَّه مكانٌ تحلُّ فيه الأحكام المسبَّقة محلَّ بناء الحُكم، ومكانٌ يحلُّ فيه الحُكم بدل التعليم، كما أنَّه مكانٌ حيث يصير عمل الفريق حربًا داخليَّة. لا تذهب إلى هناك!

فإذا كنتَ إذًا لا تحكم مُسبَّقًا على قدرة الأشخاص على التوسُّع، فكيف تبني حُكمَك؟ ينبغي أن تُقيِّم فريقَك على الأقلِّ مرَّةً كلَّ ثلاثة أشهرٍ على مختلف الصُّعُد. هناك عاملان رئيسيَّان يمكنهما أن يساعداك على تجنُّب الوقوع في فخِّ استباق التوسُّع:

- **لا تفصل التوسُّع عن بقيَّة التقييم.** ليس السؤال الملائم إن كان يستطيع المسؤول الإداريُّ أن يتوسَّع أم لا، بل هو ما إذا كان في وُسع المسؤول الإداريِّ أن يؤدِّيَ العملَ في مرحلة التوسُّع الحاليَّة. ينبغي أن تُجريَ تقييمًا شموليًّا، وهذا ما سيمنعك من فصل التوسُّع، وسيؤدِّي غالبًا إلى توقُّعاتِ أداءٍ مستقبليٍّ تفتقر إلى الحكمة.

- **ابنِ حكمك على مقياسٍ نسبيٍّ بدلَ بنائه على مقياسٍ مُطلق.** إنَّ من الصعبِ جدًّا الإجابةَ عن السؤال ما إذا كان أحد المسؤولين الإداريِّين مميَّزًا أم لا. هناك سؤالٌ أفضل: هل يوجد مسؤولٌ إداريٌّ أستطيع أن أوظِّفَه ويكون أفضل لهذه الشركة في هذه المرحلة؟ إذا وظَّفَ أكبر منافسينا ذلك الشخص، فكيف سيؤثِّر ذلك في قدرتنا على الفوز؟

إنَّ توقُّعَ ما إذا كان مسؤولٌ إداريٌّ ما يستطيع أن يتوسَّع، يُفسد قدرتك على الإدارة، وهو توقُّعٌ غير مُنصِف ولن ينجح.

الفصل ٧

كيف تقود حتَّى عندما لا تعرف المقصِدَ حيث تريد أن تذهب

"أوجِّه كلامي إلى كلِّ رجل أسود في الأحياء الفقيرة،
إلى مَن يسعَون لأن يصيرَ مثلي أنا ناس «الدون»،
أو مثل المغنِّي سوپر كات صاحب أغنية
«دون دادا»...هل كلامي واضح؟"
الزعيم (The Don)، للمغنِّي ناس (Nas)

بعد بَيع لاودكلاود لشركة أنظمة البيانات الإلكترونيَّة إي. دي. أس، انزلقنا على الفور إلى أزمةٍ جديدةٍ. لم يستطع مستثمرونا أن يستوعبوا كيف أنَّ بَيع جميع عائداتنا وعملائنا يمكن ألَّا يتركَ لنا أيَّ شيءٍ يستحقُّ الاستثمار فيه. لذا، باع المستثمرون جميعَ أسهُمهم في أوپسوير، وهبط سعر السهم إلى ٠٫٣٥ دولار للسَّهم. تبيَّن أنَّ ذلك كان سعرًا جديرًا بالملاحظة لأنَّه محسوبٌ على قيمةٍ سوقيَّة للشركة تساوي نصف النقد الذي كان لدينا في المصرف. تلك كانت إشارةً إلى أنَّ المستثمرين كانوا يعتقدون أنَّه ليست لشركة أوپسوير أيَّة قيمة، بل توقَّعوا أيضًا أن نستخدمَ نصف رأس مالنا النقديِّ قبل أن نعودَ إلى صوابنا ونُعيد النقدَ إلى المستثمرين. وما زادَ الطينَ بِلَّةً هو أنِّي تلقَّيتُ إشعارًا من نازداك تُعلِمني فيه أنَّنا إنْ لم نرفع سعرَ السهم إلى أكثر من دولارٍ في غضون التسعين يومًا المقبلة، فسيشطبون اسمنا من قائمة التداول في البورصة، وسنتداول الأسهم في مكان خاصٍّ بالأسهم ما دون دولار واحد.

أتيتُ بهذه الأخبار المبهِجة إلى المجلس مع ثلاثة خِيارات:

١. **التقسيم العكسيّ.** يمكننا أن نشطر السهم عكسيًّا بنسبة ١: ١٠ ويكون لدينا أسهمٌ أقلَّ بعشر مرَّاتٍ، وسعر السهم أكثر بعشر مرَّات.

٢. **الاستسلام.** قد نصيرُ شركةً تُتاجر بسعر السهم بأقلَّ من دولار.

٣. **السَّفَر.** في وُسعي أن أسافرَ وأحاول إقناع عددٍ كافٍ من الأشخاص بالشراء بحيث يتضاعف سعر السهم ثلاثَ مرَّات.

كان مجلس الإدارة متعاطفًا جدًّا ومنفتِحًا على كلِّ خِيار. أشار آندي راتشليف إلى أنَّ المدلولَ السلبيَّ للانشطارات لتنظيم الأسهُم بين المستثمرين قد انخفض بسبب كثرة الشركات التي تعمل حاليًّا. كما افترضَ مارك أنَّ شَطْبَنا من قائمة البورصة في الصُّحف التي تُعنى بالأخبار الاقتصاديَّة قد لا يكون مهمًّا جدًّا؛ لأنَّ الناس يوشكون أن يهجروا قراءة الصحف الورقيَّة.

مع ذلك، لم أرغب في الانشطار العكسيِّ للأسهم. لقد بدا لي، أكثر من أيِّ شيءٍ آخر، كأنَّه استسلامٌ بشروط، وإشارةٌ دراماتيكيَّة إلى الضَّعف. سيبعث هذا الخِيار برسالة إلى السوق فحواها أنَّنا نساوي فعلًا نصف النقد الذي لدينا في

المصرف. ولم أرغب أيضًا في شطبِ الشركة من قائمة البورصة. كنتُ أعرف أنَّ مارك سيكون مُصيبًا يومًا ما، لكنِّي كنتُ أعرف كذلك أنَّه كان يُحظَرُ على كثيرٍ من المستثمرين شراءُ أسهمٍ قيمتها أقلُّ من دولارٍ في الوقت الحاضر. فقرَّرتُ أن أُسافر.

كان السؤال الأوَّل: "إلى مَن أُسافر؟" في ذلك الوقت، لم يكن معظم المستثمرين يستثمرون في أسهمٍ بأسعارٍ دون عشرة دولارات، فما بالك بدولارٍ واحدٍ؟ لذا اتَّصلتُ أنا ومارك بمرشدنا، المستثمر المشهور في الشركات ذات المخاطر، رون كونواي (Ron Conway)، طالبين نُصحَه. سرَدْنا عليه القصَّة وأوضحنا له أنَّ قيمةَ العقد مع إي. دي. أس وحده، ويبلغ ٢٠ مليون دولار سنويًّا، جعلَ قيمةَ أوپسوير معقولةً، فضلًا عن أنَّه كان لدينا فريقٌ رائع، ومقدارٌ كبير من الملكيَّة الفكريَّة، لذا لم يكن هناك سببٌ يجعلنا نتداول الأسهم بنصف السيولة النقديَّة. أصغى رون بانتباه ثمَّ قال: "أعتقد أنَّ عليكما الذهاب لرؤية هيرب آلن (Herb Allen)".

كنتُ قد سمعتُ عن مصرف هيرب الاستثماريِّ آلن وشركاؤه (Allen & Company)، لكنِّي لم أكن أعرف الكثير عن هيرب. كان مصرف آلن وشركاؤه مشهورًا بتنظيم أفضل مؤتمرات أعمالٍ في العالم. حضور المؤتمر يكونُ بالدَّعوة فقط، وهو يجذب باستمرارٍ ضيوفًا لن تجدَهم في أيِّ مؤتمرٍ آخر. وتحضره بانتظامٍ شخصيَّاتٌ مثل بِل غيتس وورين بافيت (Warren Baffett) وروپرت ميردوك (Rupert Murdoch). وكذلك يجذب آلن وشركاؤه ضيوفًا من أعلى المستويات أكثر من جميع مؤتمرات الأعمال الأُخرى مجتَمِعة- إنَّه جيِّدٌ إلى حدٍّ بعيد.

وصلتُ أنا ومارك إلى مكتب آلن وشركاؤه في مَنهاتن، وكان يقع في مبنى كوكاكولا حيث شغلَ هيربرت (Herbert) والد هيرب منصبًا في مجلس الإدارة سنواتٍ عديدة. إذا كانت هناك كلمةٌ واحدة يمكن أن تصفَ مكتب آلن وشركاؤه فهي "الرقيّ". كان ديكوره جميلًا، لكنَّه دون بَهرَجة، كما كان أنيقًا ومريحًا.

كان هيرب أيضًا متواضعًا وأنيقًا. افتتحَ الاجتماع بالثناء على رون قائلًا إنَّ أيَّة إحالةٍ من رون كانت مهمَّة له شخصيًّا. ثمَّ سردتُ أنا ومارك قصَّة لاودكلاود على هيرب- كيف بعنا أعمال الخدمات لشركة إي. دي. أس وأبقينا على البرمجيَّات والأشخاص الرئيسيِّين، وكيف ضَمِنَّا رخصة برمجيَّاتٍ بقيمة ٢٠ مليون دولار في السنة. علاوةً على ذلك، كانت لدينا ميزانيَّة عموميَّة نظيفة، وكانت قيمة السهم تتجاوز ٠.٣٥ دولارًا للسهم دون أدنى شكّ. أصغى هيرب باهتمام إلى العرض المقدَّم ثمَّ قال: "أريد أن أساعدكما. سأرى ما يمكن فعلُه". لم تكنْ لديَّ أدنى فكرةٍ إذا كان يعني، كما هي الحال لكثيرين في وادي سيليكون: "اذهبا من هنا. لن أشتريَ سهمًا قيمته أقلُّ من دولار"، أو عنى فعلًا ما قاله. سرعان ما اكتشفتُ ذلك.

خلال الشهرَين التاليَين، اشترى مصرف آلن وشركاؤه أسهم أوپسوير. لقد اشترى هيرب آلن شخصيًّا أسهم أوپسوير، وصار العديد من عملاء آلن وشركاؤه مستثمرين رئيسيِّين. رفع هذا النشاط سعر السهم من ٠.٣٥ دولار إلى ٣ دولارات للسهم في غضون أشهر. لقد تجنَّبنا شطبَ الشركة من قائمة التداول، وبنينا ثانيةً قاعدة المساهمين، ومَنَحْنا الموظَّفين الأمل. يعود الفضل في كلِّ شيءٍ إلى حدٍّ كبير إلى اجتماعٍ واحدٍ مع هيرب آلن.

بعد سنوات، سألتُ هيرب عن سبب إيمانه بشركتنا في الوقت الذي لم يكن أحدٌ يؤمن بها. كنتُ قد أشرت إلى أنَّ آلن وشركاؤه لم يكن يشارك كثيرًا في مجال التكنولوجيا في ذلك الوقت، فضلًا عن مراكز بيانات الأتمتة. أجاب هيرب: "لم أكن أفهم أيَّ شيءٍ عن أعمالكم، وكنتُ أفهم القليل جدًّا عن مجال عملكم. ما رأيتُه كان رجلَين أتيا لزيارتي عندما كان جميع المديرين التنفيذيِّين ورؤساء إدارة الشركات العامَّة الآخرين يختبئون تحت مكاتبهم. ليس فقط أتيتُما لرؤيتي، بل كنتما

أكثر تصميمًا واقتناعًا بأنّكما ستنجحان من أشخاصٍ يُديرون أعمالًا تجاريَّةً عملاقة. إنَّ الاستثمار في الشجاعة والتصميم كان قرارًا سهلًا عندي".

هذه هي الطريقة التي يُدير بها هيرب آلن الأعمال. لذا إذا ما أُتيحَتَ لك الفرصة، فستكون غبيًّا إن لم تتعامل مع هيرب.

ربَّما كان الأمر الأهمُّ الذي تعلَّمته بوصفي رياديًّا هو التركيز على ما كان ينبغي أن أفعله بصورة صحيحة، وأتوقَّف عن القلق بشأن جميع الأمور التي أنجزتُها على نحوٍ خاطئ، أو يمكن أن أُنجزَها على نحوٍ خاطئ. يلخِّصُ هذا القسم هذه الدروس، ويقدِّم إرشاداتٍ عن كيفيَّة أداءِ الأمورِ المهمَّة على نحوٍ صحيح.

المهارةُ الأصعبُ للمدير التنفيذيّ

إنَّ المهارةَ الأصعب التي تعلَّمتها بوصفي مديرًا تنفيذيًّا هي القدرة على إدارة حالتي النفسيَّة. إنَّ التصميمَ التنظيميَّ وتصميم العمليَّات وقياس النتائج والتوظيف والفصل من العمل- جميعها مهارات مباشرة وواضحةُ المعالم نسبيًّا يمكن أن يُتْقنها المرءُ مقارنةً بإبقاء عقله تحت السيطرة. ظننتُ أنِّي كنتُ صارمًا في إدارة أعمالي، لكنِّي لم أكن قاسيًا، بل كنتُ ليِّنًا.

على مرِّ السنين، تحدَّثتُ إلى مئات المديرين التنفيذيِّين، وكانت لدى جميعهم التَّجرِبةُ ذاتها. ومع ذلك، لم يكن يتحدَّث بشأنها إلَّا عددٌ قليلٌ جدًّا، ولم أقرأ أيَّ شيءٍ عن هذا الموضوع بتاتًا. والقاعدة الأولى للانهيار النفسيِّ للمدير التنفيذيِّ هي عدم التحدُّث بشأن الانهيار النفسيّ.

مع خطر انتهاك القاعدة المقدَّسة، سأحاول وصفَ الحالة وتقديم وصفة لبعض الأساليب العمليَّة التي ساعدتني. في النهاية، هذه إحدى أهمِّ المعارك وأكثرها خصوصيَّةً بين التي يواجِهُها أيُّ مديرٍ تنفيذيّ.

إن كنتُ أؤدِّي عملًا جيِّدًا، فلماذا ينتابني شعورٌ سيِّئ؟

عمومًا، لا يصيرُ شخصٌ ما مديرًا تنفيذيًّا ما لم يكن لديه شعورٌ قويٌّ بالهدف، واهتمامٌ عميقٌ بما يعمله. فضلًا عن ذلك، يجب أن يكونَ المدير التنفيذيُّ قد حقَّق إنجازاتٍ عدَّة، وأن يتمتَّعَ بما يكفي من الذكاء لكي يرغب الناس في العمل لديه. لا أحد يبدأ عمله ليكونَ مديرًا تنفيذيًّا سيِّئًا أو ليُديرَ مؤسَّسةً مختلَّة وظيفيًّا، أو يخلقَ بيروقراطيَّةً ضخمةً تطحنُ شركتَه وتوقِف عملَها على نحوٍ سيِّئ. ومع ذلك، ليس أمام أيِّ مديرٍ تنفيذيٍّ في أيِّ وقتٍ من الأوقات طريقٌ سهلٌ للوصول إلى شركةٍ كبيرة. على طول الطريق تحدث أمورٍ خاطئة كان يمكن تجنُّبُها بل كان ينبغي تجنُّبُها.

المشكلة الأولى هي أنَّ كلَّ واحدٍ يتعلَّم كيف يصير مديرًا تنفيذيًّا بأن يصيرَ مديرًا تنفيذيًّا. ليس هناك تدريبٌ على أن تصيرَ مديرًا أو مديرًا عامًّا أو في أيَّة وظيفةٍ أُخرى يُؤهلِّك فعلًا لتديرَ شركةً في منصب المدير التنفيذيّ. إنَّ الأمرَ الوحيد الذي يُعِدُّك لإدارة شركةٍ ما هو أن تديرَها. ويعني هذا أنَّك ستواجه مجموعةً واسعةً من الأمور التي لا تعرف كيفيَّة القيام بها والتي تتطلَّب مهاراتٍ لا تملكها. غير أنَّ الجميع يتوقَّعون منك أن تعرف كيفيَّة القيام بها لأنَّك المدير التنفيذيّ. أتذكَّرُ المرَّة الأولى التي شغلتُ فيها منصب المدير التنفيذيّ، حيث طلب منِّي أحد المستثمرين أن أُرسل إليه "سجلًّا بجميع المساهمين الرئيسيِّين في الشركة". كانت لديَّ فكرةٌ مُبهَمة عمَّا عناه، لكنِّي لم أعرف فعلًا كيف كان من المفترَض أن يبدو شكلُ هذا السجلِّ أو ما ينبغي أن يُدرَج فيه أو يُستَثنى منه. كان ذلك أمرًا صغيرًا سخيفًا، وكانت لديَّ أمورٌ أكبر بكثيرٍ لأقلقَ بشأنها، لكنَّ كلَّ الأمور تكون صعبةً عندما لا تعرفُ حقًّا ما تقوم به. أهدرتُ جزءًا لا بأس به من الوقت وأنا أتصبَّب عرقًا بسبب جدول البيانات الإلكترونيِّ السخيف ذاك.

حتَّى لو كنتَ تعرف ما تفعله، ستسير الأمور على نحوٍ خاطئ. تحدث أمورٌ غير صحيحة لأنَّه يتبيَّن أنَّ بناءَ مؤسَّسة إنسانيَّة متعدِّدة الجوانب لتتنافسَ وتفوزَ في سوقٍ ديناميكيَّةٍ تنافسيَّةٍ كبيرة هو عملٌ صعبٌ جدًّا. إذا ما أُعطيَ المديرون التنفيذيُّون علامةً على منحنى ما، فإنَّ متوسِّط العلامات في الامتحان سيكون ٢٢ من ١٠٠. ويمكنُ أن يكونَ هذا النوع من المتوسِّط تحدِّيًا نفسيًّا لطالبٍ ينالُ العلامةَ الكاملة في جميع الموادّ. إنَّه تحدٍّ لأنَّ أحدًا لم يُخبرك بأنَّ المعدَّل هو ٢٢.

إذا كنتَ تدير فريقًا من عشرة أشخاصٍ، فيمكن أن تقومَ بذلك مع عددٍ قليلٍ جدًّا من الأخطاء أو السلوكيَّات السيِّئة. لكن إذا كنتَ تديرُ مؤسَّسةً من ألف شخص، فيستحيلُ تمامًا القيام بذلك. في حجمٍ معيَّن، ستؤدِّي شركتك بعضَ الأمور السيِّئة حتَّى إنَّك لم تتخيَّل يومًا أنَّك ستكون مرتبطًا بهذا النوع من عدم الكفاءة. إنَّ رؤية أشخاص يبدِّدون المالَ ويُهدِرون وقتَ بعضهم بعضًا، ويؤدُّون عملًا يفتقرُ إلى التنظيم والدقَّة، تجعلك تشعر بالسوء. وإذا كنت مديرًا تنفيذيًّا، فيمكن أن يجعلَك ذلك تشعرُ بالاشمئزاز.

وحتَّى تضعَ الملحَ على الجرح وتزيد الطين بِلَّةً، كلُّ هذا هو غلطتُك.

لا يقعُ اللَّومُ على أحد

"ليس بإمكانك إلقاء اللوم على موسيقيِّي الجاز أو رئيس الرابطة الوطنيَّة

لكرة السلة، ديڤيد ستين، الذي ألزم اللاعبين بارتداء أزياء لائقة".

"ولَّى عهدُ ثقافة الهيپ هوپ" (Hip Hop is Dead)، للمغنِّي ناس (Nas)

عندما كان الأشخاص في شركتي يشتكون من أمرٍ ما معطَّل، مثل عمليَّة وضع تقارير النفقات، كنتُ أمزح وأقول إنَّها كانت غلطتي. كانت النكتة مضحكة، لأنَّها لم تكن في الواقع نكتةً. كلُّ مشكلةٍ في الشركة كانت في الواقع غلطتي. وبوصفي مديرًا تنفيذيًّا، فإنَّ كلَّ توظيفٍ وكلَّ قرارٍ اتَّخذتْه الشركة حدثَ وَفقًا لتعليماتي. وبخلاف الخبير الذي يأتي ويضع اللَّوم على النظام السابق بشأن جميع المشكلات، لم يكن هناك حرفيًّا أيُّ شخصٍ لأُلقي بِاللوم عليه.

فإذا ترقَّى شخصٌ ما لكلِّ الأسباب الخاطئة، فإنَّ ذلك يكون خطأي أنا. وإذا لم نحقِّق العائدات الفصليَّة، فذلك خطأي. وإذا ترك مهندسٌ قديرٌ العمل، فذلك خطأي. وإذا تقدَّم فريق المبيعات بمطالب غير معقولة من قسم الإنتاج، فذلك خطأي. وإذا كانت في المنتَج عيوبٌ كثيرة، فذلك أيضًا خطأي. وهذا لا يبدو مُنصفًا لي.

إنَّ كونك مسؤولًا عن كلِّ شيءٍ وحصولك على معدَّلِ "٢٢" في الامتحان، يجعلك تشعرُ بالذَّنب.

أمورٌ كثيرةٌ مُعطَّلة

بوجود هذا الإجهاد، كثيرًا ما يرتكب المدير التنفيذيُّ إحدى الغلطتَين التاليتَين:

١. يأخذ الأمور على محملٍ شخصيٍّ جدًّا.

٢. لا يأخذ الأمور على محملٍ شخصيٍّ بما يكفي.

في السيناريو الأوَّل، ينظرُ المدير التنفيذيُّ إلى كلِّ مشكلةٍ من منظارٍ جِدِّيٍّ وشخصيٍّ لا يُصدَّق، ويتحرَّك على وجه السرعة لتصحيح الأمور. ولدى النظر في حجم هذه المشكلات، عادةً ما ينتج عن هذه الحركة أحد سيناريوهَين. إذا كان تركيز المدير التنفيذيِّ خارجيًّا، فسيؤدِّي هذا إلى ترهيب الفريق بحيث لا يعود أحد يرغب في العمل في الشركة. وإذا كان تركيز المدير التنفيذيِّ داخليًّا، فإنَّه يشعر بالاشمئزاز من جميع المشكلات حتَّى إنَّه لا يكاد يتمكَّن من الذهاب صباحًا إلى العمل.

وفي السيناريو الثاني، من أجل تخفيف آلام الكارثة الهائلة، وأعني بها مشكلات إدارة الشركة، يتَّخذ المدير التنفيذيُّ

موقفًا متفائلًا: ليسَتِ الحالُ بهذا السوء. من وجهة النظر هذه، ليست هناك مشكلة سيِّئة، ولا حاجة إلى التعامل معها على وجه السرعة. وبإبعاد التفسير المنطقيِّ لهذه القضايا، يشعر المدير التنفيذيُّ بالراحة تُجاهَ نفسه. والمشكلة هي أنَّه لا يُصلحُ أيًّا من هذه المشكلات، ويصيرُ الموظَّفون في نهاية المطاف مُحبَطين تمامًا إلى درجة يستمرُّ فيها المسؤولون الإداريُّون في تجاهُل معظم المشكلات والنزاعات الأساسيَّة، فتصير الشركةُ نفايةً في نهاية المطاف.

بصورةٍ مثاليَّة، سيتحرَّك المدير التنفيذيُّ بسرعةٍ لكنْ بتعقُّلٍ. سيتحرَّكُ بجرأةٍ وحزمٍ دون شعورٍ عاطفيٍّ بأنَّه مَلوم. وإذا استطاع أن يفصلَ ما بين أهمِّيَّة القضايا وكيفيَّة شعوره تُجاهَها، فسوف يتجنَّب تشويهَ سمعته أو سمعةِ موظَّفيه.

هذه وظيفةٌ تُشعِرك بالوَحدة

في أكثر لحظاتك ظلمةً في منصب المدير التنفيذيّ، قد تكون لمناقشة أسئلةٍ أساسيَّة مع موظَّفيك عن قدرة شركتك على الاستمرار عواقبُ سلبيَّةٌ واضحة. من ناحيةٍ أُخرى، قد يكونُ التحدُّث مع مجلس إدارتك ومستشارين من خارج الشركة دون جدوى. إنَّ فجوة المعرفة بينك وبينهم شاسعة بحيث إنَّك لن تتمكَّن من تسريع عملهم بطريقةٍ مفيدةٍ لاتِّخاذ قرار ما. أنت في هذا وحدك.

في لاودكلاود، عندما انفجرت فقاعة قطاع التكنولوجيا "الدوت كوم" وأُصيب نتيجة ذلك معظم عملائنا بالإفلاس، عطَّل ذلك أعمالَنا ودمَّر موازنتنا. أو كان ذلك بالأحرى أحد التفسيرات. تفسيرٌ آخر يقول، وهو بالضرورة الرواية الرسميَّة للشركة، إنَّه لا تزال لدينا وفرةٌ من المال في المصرف، وكنَّا نسجِّل شركات تقليديَّة تعمل في أكثر من موقعٍ بمعدَّلٍ يُثير الإعجاب. أيُّ التفسيرَين كان الأقرب إلى الحقيقة؟ في غياب أيِّ شخصٍ للتحدُّث معه، طرحتُ ذلك السؤال على نفسي ثلاثة آلاف مرَّة تقريبًا (في فكرةٍ بعيدةٍ عن الموضوع، تبيَّن أنَّ طَرْحَ سؤالٍ على نفسك ثلاثة آلاف مرَّة هو فكرةٌ سيِّئة). في هذه الحال، كان أمامي سؤالان محدَّدان صعبان:

١. ما الذي كانَ ليحدثَ لو كانَ التفسيرُ الرسميُّ غيرَ صحيح؟ وماذا لو كنتُ أخدعُ الجميع، من مستثمرين وعملاء؟ في تلك الحال، يجب عزلي من منصبي فورًا.

٢. ما الذي كان ليحدثَ لو كان التفسير الرسميُّ صحيحًا؟ ماذا لو أنِّي كنتُ أفكِّر أكثر ممَّا ينبغي في كلِّ شيءٍ لكن دون أيِّ سببٍ بتاتًا؟ ماذا لو كنتُ أوجِّه شركتي بعيدًا عن مسارها بالشكِّ في وجهتي؟ في تلك الحال، يجب عزلي من منصبي فورًا.

كما هي الحال عادةً، لم تكن هناك طريقةٌ لمعرفة التفسير الأصَّح إلَّا بعد مدَّةٍ طويلة. فقد تبيَّن أنَّ كليهما لم يكونا صائبَين. العملاء الجُدد لم ينقذونا، لكنَّنا اكتشفنا طريقةً جديدةً للاستمرار في العمل، وفي نهاية المطاف نجَحْنا. إنَّ سرَّ الوصولِ إلى النتيجة الصحيحة هو عدم التزام النصِّ الإيجابيِّ أو المظلم.

تسلَّم صديقي جيسون روزنتال منصب المدير التنفيذيِّ في نينغ في عام ٢٠١٠م. حالما صار مديرًا تنفيذيًّا، واجهَ أزمةً ماليَّة، وكان عليه أن يختارَ ما بين ثلاثة خِيارات صعبة: (١) تخفيض واضح في حجم الشركة، (٢) بيع الشركة أو (٣) جمع الأموال بأسلوبٍ مخفَّفٍ جدًّا.

فكِّر في هذه الخيارات:

١. تسريح مجموعةٍ كبيرةٍ من الموظَّفين الموهوبين الذين بذلَ جهدًا كبيرًا لاستقطابهم، ونتيجةً لذلك، من المرجَّح أن

يدمِّر بشدَّة الروح المعنويَّة للموظَّفين الباقين.

٢. التخلُّص من جميع الموظَّفين الذين كان يعمل معهم جنبًا إلى جنب في السنوات الماضية (كان قد ترقَّى جيسون إلى هذا المنصب) بِبَيع الشركة دون منحهم فرصةَ إنجازِ مهمَّتهم أو تحقيقها.

٣. تخفيضُ وضعيَّةِ ملكيَّة الموظَّفين بصورةٍ جذريَّة، وجَعْلِ عملهم الشاقِّ دون معنى من الناحية الاقتصاديَّة.

وتسبِّبُ خِياراتٌ مثل هذه الصداعَ النصفيّ، لذا أُسدي بنصيحةٍ إلى الرياديِّين الطموحين: إذا كنتَ لا تحبُّ الاختيار بين المخيف والمدمِّر، فلا تسعَ لأنْ تكونَ مديرًا تنفيذيًّا.

طلبَ جيسون النُّصح من بعض أفضل العقول في المجال الذي يعمل فيه، لكنَّه كان، في نهاية المطاف، وحيدًا تمامًا لاتِّخاذ القرار النهائيّ. لم يكن لدى أيِّ شخصٍ الجواب، ومهما كان الجواب، فإنَّ جيسون هو الشخص الذي كان عليه أن يتعايشَ مع العواقب. إلى حدٍّ ما، تحقَّقت نتائجُ طيِّبة جرَّاء قراره تخفيض عدد الموظَّفين بِفَصل الذين جرى توظيفهم حديثًا. فالإيرادات في نينغ كانت في ارتفاع، وكانت معنويَّات الفريق عالية. إذا صارت الأمور سيِّئة في النهاية، فسيكون الأمر كلُّه خطأ جيسون، وستقع المسؤوليَّة عليه لإيجاد جوابٍ جديد. كلَّما رأيتُ جيسون، أُحبُّ أن أقول له: "أهلًا بك في هذا الاستعراض". بعد ذلك، باع جيسون نينغ لشركة غلام (Glam)، وصار المدير التنفيذيَّ لشركة "لايترو" (Lytro).

في أوقاتٍ كهذه، من المهمِّ أن نفهمَ أنَّ كلَّ شركةٍ تقريبًا تمرُّ بلحظاتٍ تهدِّد وجودها. أرسلَ إليَّ شريكي في شركة أندريسِن هورويتز، سكوت ويس (Scott Weiss) يقول إنَّ هذا أمرٌ اعتياديّ، وكان يستخدمُ كلمةً مشفَّرة تختصرُ عبارةَ: "نحنُ في مأزق، لقد قُضيَ علينا". وكما وصف الوضع، فإنَّ كلَّ شركةٍ تمرُّ على الأقلِّ بحلقتَين وتصل إلى خمسٍ من هذه الحلقات (أنا على يقين من أنِّي مررتُ في أوپسوير بما لا يقلُّ عن اثنتَي عشرة حلقة). على أيَّة حال، تبدو عبارة "نحنُ في مأزق، لقد قُضيَ علينا" أسوأ بكثير ممَّا هي عليه في الواقع، لا سيَّما للمدير التنفيذيّ.

أساليبُ لتهدئة أعصابك

المشكلة في علم النفس هي أنَّ كلَّ شخصٍ يختلف عن الآخر. بهذا التحذير، طوَّرتُ على مرِّ السنين بعض الأساليب للتعامُل مع نفسي. أرجو أن تَجدَها مفيدةً أيضًا.

كوِّن صداقاتٍ جديدة. رغم أنَّه يستحيل تقريبًا الحصول على مشورةٍ بنوعيَّة عالية بشأن القرارات الصعبة التي تتَّخذها، فإنَّ من المفيد من وجهة النظر النفسيَّة أن تتحدَّث إلى الأشخاص الذين واجهوا قراراتٍ مماثلةً تتضمَّن تحدِّيات.

اكتبِ الفكرةَ على ورقة بدل إبقائها في رأسك. عندما اضطُررتُ لأنْ أشرحَ لمجلس الإدارة في شركتي، قلتُ إنَّه ما دُمنا شركةً مساهمة عامَّة، فاعتقدتُ أنَّ من الأفضل أن نبيعَ جميعَ عملائنا وكلَّ إيراداتنا وغيَّرنا أعمالنا، فإنَّ هذه الأفكار كانت تشغلُ تفكيري. وحتَّى أتَّخذ القرار النهائيّ، كتبتُ شرحًا مفصَّلًا لأفكاري المنطقيَّة. إنَّ عمليَّة كتابة تلك الوثيقة فصلتني عن حالتي النفسيَّة، ومكَّنتْني من اتِّخاذ القرار بسرعة.

ركِّز على الطريق وليس على الجدار. عندما يتعلَّم شخصٌ ما قيادة سيَّارة سباق، فإنَّ أحد الدروس الأولى التي يتعلَّمها هو أنَّ عليه لدى قيادة السيَّارة عند مُنعطَفٍ ما بسرعة عالية جدًّا، ألَّا يركِّز على الجدار، بل على الطريق. إذا ركَّزتَ على الحاجز، ستقودُ السيَّارة نحوه وتصطدم به. وإذا ركَّزتَ على الطريق، فستتبعُ الطريق. وتُشبه إدارة شركةٍ ما هذا. هناك دائمًا آلافُ الأمور التي تحدث خطأً وتُغرِق السفينة. وإذا ركَّزتَ كثيرًا عليها، فستُصاب بالإحباط وقد تدمِّر شركتك. ركِّز على

المكان الذي أنت ذاهبٌ إليه بدلَ التركيز على ما تأمل أن تتجنَّبه.

لا تنسحِب ولا تترك العمل

هناك حالات ستشعرُ فيها، بوصفك مديرًا تنفيذيًّا، بالرغبة في التوقُّف عن العمل. رأيتُ مديرين تنفيذيِّين يتعاملون مع الإجهاد بالإفراط في شرب الكحول والانسحاب، أو حتَّى ترك العمل. في كلِّ حالةٍ من هذه الحالات، تكون لدى المدير التنفيذيِّ أسبابٌ منطقيَّةٌ رائعةٌ بشأن السبب الذي دفعَه لأن ينسحبَ أو يتوقَّف عن العمل، لكنْ لا أحدَ منهم سيكون يومًا مديرًا تنفيذيًّا كبيرًا.

يواجهُ المديرون التنفيذيُّون الكبار الألم، وهم يتعاملون مع ليالٍ من الأرق، ومع تصبُّب العرق البارد ومع "العذاب المبرِّح" كما يدعوه صديقي ألفرد تشوانغ (Alfred Chuang)، المؤسِّس المشارك الأسطوريُّ والمدير التنفيذيُّ لأنظمة بي. إي. إيه (BEA). في كلِّ مرَّةٍ أقابل فيها مديرًا تنفيذيًّا ناجحًا، أسأله عن الكيفيَّة التي وصلَ بها إلى ما هو عليه اليوم. المديرون التنفيذيُّون ذوو المستوى المتوسِّط يُشيرون إلى خطواتهم الاستراتيجيَّة اللامعة أو إلى شعورهم الحدسيِّ نحو الأعمال، أو إلى العديد من التفسيرات التي يهنِّئون أنفسهم عليها. غير أنَّ المديرين التنفيذيِّين الكبار يميلون إلى كونهم مُتَّسقين في إجاباتهم، فيقولون جميعهم: "لم أترك العمل".

الخيط الرفيع بين الخوف والشجاعة

"أقول لأولادي، ما الفرق بين البطل والجبان؟ ما الفرق بين كونك جبانًا وكونك شجاعًا؟ ليس هناك فرق سوى ما تفعله. كلاهما لديه الشعور ذاته، وكلاهما يخشيان الموت والإصابة بالأذى. يرفضُ الرجلُ الجبانُ أن يواجهَ ما ينبغي أن يواجهه، أمَّا البطل فيكونُ أكثر تماسكًا، ويطرد هذه الأفكار، ويقوم بما يجب القيام به. لكنَّ كليهما يشعران بالشعور نفسه. الأشخاص الذين يراقبونك يحكمون عليك بحسب ما تفعله وليس بحسب ما تشعر به".

- كاس داماتو (Cus D'Amato)

عندما أجتمعُ أنا وشركائي مع رياديِّين، فإنَّ الصفتَين الرئيسيَّتَين اللتين نبحث عنهما هما الموهبة البارزة والشجاعة. ضمن خبرتي بوصفي مديرًا تنفيذيًّا، وجدتُ أنَّ القراراتِ الأهمَّ امتحَنَت شجاعتي أكثر بكثيرٍ من ذكائي.

القرارُ الصائبُ هو غالبًا قرارٌ واضح، لكنَّ الضغوطَ لاتِّخاذ القرار الخاطئ تكون ساحقة. إنَّها تبدأ بالأشياء الصغيرة.

عندما يأتي الموسِّسون بهدف الترويج- أحدهما المديرُ التنفيذيُّ والآخر الرئيس- تدور المناقشة غالبًا على النحو التالي:

"مَن يُدير الشركة؟"

"نحن" يجيبان معًا.

"مَن يتَّخذ القرار النهائيّ؟"

"نحن نتَّخذه".

"ما المدَّة التي تتوقَّعان فيها إدارة الشركة على هذا النحو؟"

"إلى الأبد".

"إذًا، أنتما قرَّرتما أن تجعلا الوضع صعبًا جدًّا على كلِّ الموظَّفين عمله لئلَّا تُضطرَّا إلى تحديد المسؤول، أهذا صحيح؟"

وعندها يحلُّ الصمت.

فكريًّا، من الواضح أنَّ الأسهل على الموظَّفين أن يتعاملوا مع صانع قرارٍ واحدٍ بدلَ اثنين. والأمر في الواقع ليس معقَّدًا بتاتًا. للأسف، غالبًا ما تتغلَّبُ الضغوط الاجتماعيَّة الواضحة على المنافع طويلة الأمد لتنظيم الشركة على نحوٍ صحيح. ولأنَّ المؤسِّسين لا يملكون الشجاعةَ لتحديد الذي يحتلُّ موقع المسؤوليَّة، يشعر جميع الموظَّفين بالانزعاج بسبب الموافقة المزدوجة.

والأهمُّ من ذلك، تصيرُ القراراتُ أكثر ترويعًا عندما تكبر الشركة. وعندما قرَّرنا أن نعلن الاكتتابَ في لاودكلاود بإيرادات تقدَّر بمليوني دولار فقط، لم يكن ذلك اختيارًا صعبًا من الناحية الفكريَّة؛ فقد كان البديلُ هو إعلانَ الإفلاس. ومع ذلك، كان من المخيف إنجازُ أمرٍ اعتقد معظم العملاء وجميع العاملين في مجال الصحافة والعديد من المستثمرين أنَّه ضربٌ من الجنون.

عندما يتطلَّب اتِّخاذ الخيار الصائب الذكاءَ والشجاعة

أحيانًا يكونُ القرارُ نفسُه معقَّدًا، ممَّا يجعل تحدِّيَ الشجاعة حتَّى أمرًا أصعب. يمتلك المديرون التنفيذيُّون مجموعةً من البيانات والمعرفة ووجهات النظر تختلف عمَّا يمتلكه أيُّ شخصٍ آخر في الشركة. في كثيرٍ من الأحيان يكون بعض الموظَّفين وأعضاء مجلس الإدارة أكثر خبرةً وذكاءً من المدير التنفيذيّ، والسبب الوحيد الذي يمكِّن المديرَ التنفيذيَّ من اتِّخاذ قرارٍ أفضل هو معرفته الفائقة.

وما يزيد الطين بِلَّةً، أنَّه تكونُ لدى أيِّ مديرٍ تنفيذيٍّ يواجه قرارًا صعبًا أفضليَّةً ضئيلةً لترجيح خِيارٍ ما على الخِيار الآخر- لنقُل ٥٤٪ إيقافُ خطِّ الإنتاج و ٤٦٪ الاستمرار بتسييره.

إذا اتَّخذ الموظَّفون وأعضاءُ مجلس الإدارة الأذكياء الجانب الآخر، فإنَّ شجاعته ستُمتَحَن بقوَّة. كيف يمكنه أن يوقفَ الإنتاج في الوقت الذي لا يكون فيه واثقًا إنْ كان قد اتَّخذَ القرار المناسب بينما الجميع يخالفونَه الرأي؟ إذا كان مُخطئًا، فسيكون مُخطئًا في وجه النُّصح من كبار مستَشاريه، وإذا كان محقًّا، فهل سيعرف أحدٌ حتَّى ذلك؟

مؤخَّرًا، عرَضَت شركةٌ كبيرة أن تشتري إحدى شركات الاستثمار الخاصَّة بنا. كانت الصفقة مُربحة ومُقنِعة نظرًا إلى التقدُّم الذي أحرزته شركة الاستثمار إلى ذلك اليوم وإلى مستوى الدَّخل. اعتقدَ المؤسِّس/المدير التنفيذيُّ (سوف أدعوه هاملت [Hamlet]- ليس اسمه الحقيقيّ) أنْ لا معنى للبيع نظرًا إلى فرص السوق العملاقة التي كان يسعى إلى انتهازها، لكنَّه لا يزال يريد أن يتحقَّقَ من أنَّه اتَّخذَ أفضل اختيارٍ ممكن لمصلحةِ المستثمرين والعملاء. أراد هاملت أن يرفضَ العرض. غير أنَّ ما زادَ الأمورَ تعقيدًا، هو أنَّ معظم فريق مجلس الإدارة اختاروا عكس ذلك. لم يكنْ عاملًا مساعدًا كونُ مجلس الإدارة وفريق الإدارة أكثر خبرةً بكثير من هاملت. لذا، أمضى هاملت عدَّةَ ليالٍ جافاه فيها النوم وهو قَلِقٌ ويتساءل ما إذا كان مُصيبًا أم لا. ثمَّ أدرك أنَّ من المستحيل معرفة ذلك، دون أن يساعده هذا الوضع على النوم. في النهاية، اتَّخذ هاملت أفضل وأشجعَ قرارٍ كان يمكن اتِّخاذه، ولم يبعِ الشركة. أعتقد أنَّ ذلك سيثبت أنَّه كان اللحظةَ الفارقةَ التي قرَّرتْ مصيرَ مسيرته المهنيَّة.

من المثير للاهتمام أنَّه حالما اتَّخذَ هاملت القرار، تبنَّى جميع أعضاء مجلس الإدارة والفريق التنفيذيِّ على الفور الاختيار. لماذا؟ لو أرادوا أن يبيعوا الشركة فقط لإسداء النُّصح للمدير التنفيذيِّ ليتخلَّى عن حلمه، فكيف بدَّلوا موقفَهم بهذه السرعة؟ تبيَّن لاحقًا أنَّ درجةَ المعطَيات الأهمَّ التي حفَّزت أفضليَّتهم السابقة لبيع الشركة كانت ازدواجيَّة سلوك هاملت الأوَّل- دَعَم الفريقُ القرارَ الذي اعتقدوا أنَّ المديرَ التنفيذيَّ يريده. لكنَّ هاملت لم يدرك ذلك وفسَّر رغبتهم في البيع على أنَّها نتيجةُ تحليلٍ شامل. لحسن حظِّ جميع مَن شارك في العمليَّة، كانت لديه الشجاعة ليتَّخذَ القرارَ الصائب.

يمكن رؤية المشكلة العامَّة في مصفوفة الائتمان الاجتماعيِّ التالية. إنَّ المكافآت الاجتماعيَّة المتوَقَّعة لاتِّخاذ القرار الذي أثَّرت فيه الجموع يبدو أفضل من المكافآت من اتِّخاذ القرار الذي تعتقد أنتَ أنَّه صائب.

	أنت على صواب	أنت على خطأ
أنت تقرِّر ضدَّ الجمهور	قليلون يتذكَّرون أنَّك اتَّخذتَ القرار، لكنَّ الشركة تنجح.	يتذكَّر الجميعُ القرار، وتُخفِّض أنتَ رتبتك، وتُنبَذ أو تُفصَل من العمل.
أنتَ تقرِّر مع الجمهور	كلُّ شخصٍ كان قد نصحك يتذكَّر القرار وتنجحُ الشركة.	تحصل على أدنى مستوًى من اللوم لاتِّخاذك القرار الخاطئ، لكنَّ الشركة تعاني.

ظاهريًّا، يبدو أنَّه إذا كان القرارُ هو تهرُّبٌ غير ناجحٍ من الخطر، فإنَّ من الآمَن الموافقة مع الجمهور. وإذا ما وقعتَ في هذا الفخّ، فإنَّ الجمهور سيؤثِّر في تفكيرك ويجعل قرارَ ٧٠-٣٠٪ يبدو كأنَّه قرار ٥١-٤٩٪. لذا فالشجاعةُ مهمَّة وحاسمة.

الشجاعةُ كالشخصيَّة- يمكن تنميتها

في جميع القرارات الصعبة التي اتَّخذتُها في أثناء إدارة لاودكلاود وأوپسوير، لم أشعر بتاتًا بأنِّي شجاع. في الواقع، كثيرًا ما شعرتُ بالخوف حتَّى الموت. لم تفارقني هذه المشاعر، لكن بعد الكثير من التدريب والممارسة تعلَّمتُ أن أتجاهلَها. ويمكننا أن نطلقَ على عمليَّة التعلُّم تلك عمليَّةَ تنمية الشجاعة.

في الحياة، يواجه الجميعُ خِيارات بين ما هو شائع وسهل وخطأ مقابل القيام بما هو صعبٌ وصحيحٌ ويُشعِرك بالوَحدة. وتزداد هذه القرارات صعوبةً عندما تُديرُ شركةً لأنَّ العواقبَ تتضخَّم ألف مرَّة. وكما هي الحال في الحياة، فإنَّ المسوِّغات التي يسوقها المديرون التنفيذيُّون لاتِّخاذ القرارات الخاطئة هي دائمًا وفيرة.

أعذار الحياة	أعذار المدير التنفيذيّ
ارتكبَ أشخاصٌ أذكياء آخرون الخطأ نفسه.	كان عملي تهرُّبًا غير ناجحٍ من الخطر.
أراد جميع أصدقائي أن يفعلوا ذلك.	كان الفريق ضدِّي، ولم أرغب في العمل ضدَّ الفريق.
جميع الأشخاص الواثقين بأنفسهم يفعلون ذلك.	كان ذلك أفضل ممارسة في هذا المجال؛ لم أُدرك أنَّ ذلك العمل كان غير قانونيّ.
لم يكن مكتملًا، لذا قرَّرت ألَّا أدخلَ المنافَسة.	لم نحقِّق بتاتًا ملاءمة المنتَج والسوق، لذا لم نحاول بَيعَ مُنتَجنا.

في كلِّ مرَّةٍ تتَّخذُ فيها القرار الصعب والصائب تصير أكثر شجاعةً بقليل، وفي كلِّ مرَّةٍ تتَّخذ فيها القرار السهل الخاطئ، تصير أكثر جُبنًا بقليل. إذا كنتَ مديرًا تنفيذيًّا، ستؤدِّي هذه الخِيارات إمَّا إلى شركةٍ شجاعةٍ وإمَّا إلى شركةٍ جبانة.

فكرةٌ أخيرة

في السنوات العشر الماضية، خفَّضَ التقدُّم التكنولوجيُّ كثيرًا المعيارَ الماليَّ للبدء بشركةٍ جديدة، لكنْ لا يزالُ معيارُ الشجاعة لتأسيس شركةٍ عظيمة مرتفعًا كما كان دائمًا.

الأُحاديُّون والثنائيُّون

يوضِّحُ جيم كولنز في كتابه الأكثر مبيعًا "**من جيِّد إلى عظيم**" ***(Good to Great)*** بعد بحوثٍ هائلة وتحليلات شاملة، أنَّه عندما يتعلَّق الأمر بخلافةِ المدير التنفيذيّ، فإنَّ المرشَّحين من الداخل يتفوَّقون كثيرًا في الأداء على المرشَّحين من الخارج. والسبب الجوهريُّ هو المعرفة: المعرفة في مجال التكنولوجيا، والقرارات السابقة، والثقافة، وطاقم الموظَّفين، فضلًا عن أمورٍ أخرى تتَّجه لأن يكونَ الحصول عليها أمرًا أصعبَ بكثير من المهارات المطلوبة لإدارة مؤسَّسةٍ كبرى. غير أنَّ كولنز لا يشرح لماذا يفشل المرشَّحون من الداخل في بعض الأحيان أيضًا. سأحاول أن أفعل ذلك هنا. سأركِّز المناقشة على مهارتَين أساسيَّتَين لإدارة مؤسَّسةٍ ما. أوَّلًا، أن تعرفَ ما يجب أن تفعله. ثانيًا، أن تجعلَ الشركة تفعل ما تعرفه. ورغم أنَّ كون الشخص مديرًا تنفيذيًّا متميِّزًا يتطلَّب كلتا المهارتَين، فإنَّ معظم المديرين التنفيذيِّين يميلون لأن يكونوا أكثر راحةً بوجود مهارةٍ واحدة أو أخرى. أنا أدعو المديرين الذين يستمتعون بوضعِ توجُّه الشركة "الأُحاديُّون"، وأدعو الذين يستمتعون أكثر بجعل موظَّفي الشركة يؤدُّون العمل ويضعون التوجُّه بأنفسهم في مختلف المستويَّات "الثنائيُّون".

ما يُحبُّه الأُحاديُّون وما لا يحبُّونه

يُحبُّ الأُحاديُّون أن يُمضوا معظم وقتهم في جمع المعلومات من مجموعة واسعة ومتنوِّعة من المصادر، من الموظَّفين إلى العملاء إلى المنافسين. ويحبُّ الأُحاديُّون كذلك اتِّخاذَ القرارات. ورغم أنَّهم يفضِّلون أن تكونَ لديهم معلومات شاملة عندما يتَّخذون قرارًا ما، فإنَّهم يتَّخذون القرارات مطمئنِّين بوجود معلوماتٍ قليلة جدًّا عند الضرورة. لدى الأُحاديِّين عقولٌ استراتيجيَّة ولا يستمتعون بشيءٍ أكثر من استمتاعهم بلعبة شطرنج ثمانيَّة الطبقات ضدَّ أفضل منافسيهم.

يشعر الأُحاديُّون أحيانًا بالضَّجر من التفاصيل التنفيذيَّة المهمَّة المطلوبة لإدارة شركةٍ ما، مثل عمليَّة التصميم، ووضع الأهداف، والمساءلة بحسب الهيكليَّة، والتدريب وإدارة الأداء.

ويميل معظم المديرين التنفيذيِّين المؤسَّسيِّين لأن يكونوا أُحاديِّين. وعندما يفشل المديرون التنفيذيُّون المؤسَّسيُّون، يكون أحد الأسباب المهمَّة أنَّهم لم يستثمروا قَطُّ الوقتَ ليكونوا أكْفاء كفاية لأداء المهمَّتَين المطلوبتَين لإدارة تلك الأنشطة. تصيرُ الشركات الناتجة أكثر فَوضويَّةً من أن تستطيع تحقيق إمكاناتها الكاملة، وينتهي الأمر بإقالة المدير التنفيذيّ.

ما يُحبُّه "الثنائيُّون" وما لا يُحبُّونه

الثنائيُّون، من جهة أخرى، يستمتعون تمامًا بعمليَّة جعلِ الشركة تعملُ جيِّدًا. إنَّهم يُصرُّون على وجود أهدافٍ عاليةِ الوُضوح، ويفضِّلون بقوَّةٍ عدم تغيير الأهداف أو الاتِّجاه ما لم يكن ذلك ضروريًّا.

يُحبُّ الثنائيُّون أن يشاركوا في المناقشات الاستراتيجيَّة، لكن غالبًا ما يجدون صعوبةً في عمليَّة التفكير الاستراتيجيّ نفسه. ومع أنَّ الأحاديَّ قد يُمضي يومًا في الأسبوع في القراءة والدراسة والتفكير، فإنَّ من شأن ذلك أن يجعلَ المديرَ الثنائيَّ عصبيًّا جدًّا لأنَّ الأمرَ لا يبدو عملًا عنده. سيشعرُ الثنائيُّ بالتبرُّم ونفاد الصبر بمجرَّد التفكير في جميع العمليَّات التي يمكن تحسينها، والأشخاص الذين يمكن تحميلهم مسؤوليَّة تحقيق المعيار، أو المكالمات الهاتفيَّة بشأن المبيعات التي يمكن أن يُجريها بينما كان يُهدر الوقتَ بمجرَّد التفكير في الاستراتيجيَّة.

تُقلق القرارات الكبرى الثنائيّين أكثر بكثير ممَّا تُقلق الأُحاديّين. غالبًا ما تُرغم الأحوالُ الأُحاديّين والثنائيّين على حَدٍّ سواء على اتِّخاذ قراراتٍ حاسمة دون وُجود بياناتٍ كافية، غير أنَّ الأُحاديّين يشعرون بالراحة لدى القيام بذلك، ولا يشعرون بقلقٍ مفرط من العواقب. على النقيض من ذلك، يمكن أن يرتبكَ الثنائيُّون كثيرًا من مثل هذه الأمور. وأحيانًا يجعلون عمليَّة اتِّخاذِ القرارات أكثر تعقيدًا ليقدِّموا شعورًا زائفًا في ما يتعلَّق بشموليَّة الاختيار.

قد يوقفُ المديرون التنفيذيُّون الثنائيُّون أحيانًا عمليَّة اتِّخاذِ القرارات في الشركة رغم محبَّتهم للعمل.

أنت تحتاجُ إلى كلتا الصفتَين لتكونَ مديرًا تنفيذيًّا جيِّدًا

في حين أنَّ الأشخاص يميلون لأن يكونوا أُحاديِّين أو ثنائيِّين، فإنَّه بالانضباط والعمل الجادِّ يمكن أن يكونَ الثنائيُّون بالطبيعة مؤهَّلين لأداء مهامِّ الأُحاديِّين، ويمكن أن يكونَ الأُحاديُّون مؤهَّلين لأداء مهامِّ الثنائيِّين. وإذا تجاهَلَ أحدُ المديرين بُعدَ الإدارةِ الذي لا يُحبُّه، فعادةً ما سيفشل. ينتهي الأمر بالأحاديِّين إلى الفوضى، فيما يفشلُ الثنائيُّون بالتمحوُر عند الضرورة.

الأُحاديُّون الوظيفيُّون

في كثيرٍ من الأحيان، يتصرَّف الإداريُّون الثنائيُّون كأنَّهم أحاديُّون في وظائفهم، لكنَّهم يتصرَّفون على أنَّهم ثنائيُّون بوصفهم أعضاءً في الفريق التنفيذيّ. مثلًا، قد يتَّخذ رئيس قسم المبيعات بسهولةٍ جميع القرارات المحلِّيَّة لقسم المبيعات، لكنَّه يفضِّل أن يحدِّد الاتِّجاه في ما يتعلَّق بخطط الشركة الشاملة. هذا هو أفضل نوعٍ ممكن من أنواع القيادة المتعدِّدة الطبقات؛ لأنَّ الاتِّجاهات تكون واضحةً وتُتَّخذُ القرارات بسرعةٍ ودقَّة.

كيف تتَّجه المؤسَّسات بينما تُبنى

إنَّ الهدفَ الرئيسَ للتَّسلسل الهرميِّ التنظيميِّ في شركةٍ ما هو كفاءةُ صُنع القرارات. ويترتَّب على ذلك أن يميلَ معظم المديرين التنفيذيِّين لأن يكونوا أُحاديِّين. إذا كان الشخص الذي في قمَّة التسلسُل الهرميِّ لصنع القرار لا يُحبُّ اتِّخاذَ القرارات المعقَّدة إلى درجةٍ كبيرة، فستكونُ عمليَّات الشركة بطيئةً وغير عمليَّة.

إذا كنتَ أُحاديًّا، فسيكونُ لوُجودِ أُحاديٍّ آخر بين العاملين لديك مفعولٌ عكسيٌّ لأنَّه سيرغب في وضع اتِّجاهه هو بدلَ اتِّباع اتِّجاهك. ويمكن أن يُربكَ هذا النوع من الجدل الاستراتيجيِّ المؤسَّسةَ ويرسل الموظَّفين في اتِّجاهاتٍ متعارضة. لذلك يوظِّفُ مديرون تنفيذيُّون أُحاديُّون كبار آخرين ثنائيِّين وأُحاديِّين وظيفيِّين ليكونوا طاقمَ موظَّفيهم.

ماذا يحدث عند خلافة المدير التنفيذيّ؟

هذا ينقلنا إلى موضوع الخلافة. ما دام مَن يُديرُ معظمَ المؤسَّسات هم أشخاص أحاديُّون مع فريقٍ من ثنائيِّين (يكونون أحيانًا أُحاديِّين وظيفيِّين) مسؤولين أمام الأُحاديِّين، فإنَّ تغيير المدير التنفيذيِّ يمكن أن يكونَ عمليَّةً خادعةً إلى أبعد الحدود. هل تعمل على ترقية شخصٍ من طاقَم المسؤولين الإداريِّين رغم أنَّهم قد يكونوا ثنائيِّين؟ لقد فعلتْ مايكروسوفت ذلك في سنة ٢٠٠٠م عندما استبدلَت بِبِل غيتس، وهو النموذَج الأوَّليُّ للأُحاديِّين، ستيڤ بالمر (Steve Ballmer)، الذي كان حرفيًّا الرجل الثاني بعد غيتس. أو هل تبحث في أعماق المؤسَّسة وتختار أُحاديًّا من مستوًى أدنى حيث هو موجود؟ قامت شركة جنرال إلكتريك (GE) بذلك على نحوٍ معروفٍ مع جاك وَلش (Jack Welch) في سنة ١٩٨١م. كانت تلك خطوة جريئة لا تُصدَّق من جنرال إلكتريك- فهم ليس فقط عملوا على ترقية مسؤولٍ إداريٍّ من مستوَيَين إلى الأسفل في المخطَّط التنظيميِّ

مرورًا بجميع رؤسائه، بل هم أيضًا اختاروا بعملهم هذا أصغر مديرٍ تنفيذيٍّ في تاريخ جنرال إلكتريك. من الصعب على معظم أعضاء مجلس الإدارة أن يتصوَّروا حتَّى إمكانيَّة وُجود أُحاديٍّ في أسفل المؤسَّسة أكثر تأهيلًا لإدارة الشركة من أيِّ شخصٍ من الموظَّفين الإداريِّين.

يمكن أن تكون كلتا الطريقتَين مثيرتان للجَدَل. ويؤدِّي النهج الأوَّل لأن تكونَ الشركةُ تحت قيادة ثنائيّ. وبينما تواجه الشركة لحظاتٍ حاسمةً في مسيرتها، فقد تتباطأ عمليَّةُ اتِّخاذ القرار، وقد تفقد الشركة تأثيرها. علاوة على ذلك، الأُحاديُّون بطبيعتهم (في حالة مايكروسوفت، المسؤولان الإداريَّان اللامعان، پول ماريتز [Paul Maritz] وبراد سيلڤربيرغ [Brad Silverberg]) سيغادرون الشركة في نهاية المطاف.

في السيناريو الثاني، بترقية شخصٍ ما، مرورًا بجميع أعضاء الفريق الإداريّ، وجعله مديرًا تنفيذيًّا (كما فعَلَت جنرال إلكتريك)، من المحتمل أن تتسبَّب في تحوُّلٍ هائلٍ في طاقم المسؤولين الإداريِّين. في الواقع، في غضون وقتٍ قصيرٍ جدًّا، لم يبقَ تقريبًا أيُّ مسؤولٍ إداريٍّ أصليٍّ في جنرال إلكتريك تحت قيادة وَلش. في شركةٍ متعدِّدة ومتنوِّعة الأنشطة مثل جنرال إلكتريك، فإنَّ هذا النوع من العمليَّات الانتقاليَّة الصعبة هو أمرٌ ممكن. أمَّا في الشركات التي تُدير أعمالًا تكنولوجيَّة ذات ديناميكيَّة عالية الوتيرة، فإنَّ السيناريو بمعدَّل تحوُّل مرتفع جدًّا هو السيناريو الأخطر.

النتيجةُ الكبيرة

ستكونُ النتيجةُ الكبيرة خيبةَ أملٍ كبيرة للَّذين يبحثون عن جواب. الجواب هو أنَّه لا يوجد جوابٌ سهل. إنَّ عمليَّة انتقال المدير التنفيذيِّ عمليَّةٌ صعبة. إذا رقَّيتَ شخصًا من الداخل، فعليك أن تتعاملَ مع ظاهرة الأُحاديِّ والثنائيّ. من الناحية المثاليَّة، سترقِّي موظَّفًا أُحاديًّا، وسيُسِرُّ بقيَّةَ الفريق التنفيذيِّ أنَّك فعلتَ ذلك. للأسف الشديد، من النادر أن تكون الأمورُ مثاليَّة.

اتبَعِ القائد

لا يوجد نموذَجٌ أوَّليٌّ للمدير التنفيذيِّ المثاليّ. الأساليب المختلفة جذريًّا- مثل ستيف جوبز وبِل كامپل وآندي غروف- يمكن أن تؤدِّي جميعها إلى نتائج عظيمة. ربَّما تكون الصفة المطلوبة الأهمُّ لأن تكون مديرًا تنفيذيًّا ناجحًا هي القيادة. فما تعريف القيادة إذًا؟ وكيف نفكِّر فيها في سياق عمل المدير التنفيذيّ؟ هل القادة العظماء يولَدون عظماء أم يُصنَعون؟

يعرِّف معظم الناس القيادة بالطريقة ذاتها التي عرَّف بها قاضي المحكمة العليا پوتر ستيوارت (Potter Stewart) الموادَّ الإباحيَّة عندما قال: "أعرِفُها عندما أراها". يمكننا أن نعمِّمَ هذا ليكونَ مقياسَ نوعيَّةِ القائد: مقدار الأشخاص الراغبينَ في اتِّباعه ونوعيَّتهم وتنوُّعهم.

ما الذي يجعل الناس إذًا يرغبون في اتِّباع قائدٍ ما؟ نريد أن نرى ثلاثَ ميِّزاتٍ رئيسيَّة:

- القدرة على التعبير عن الرؤية
- النوع الصحيح من الطموح
- القدرة على تحقيق الرؤية

ولنناقِشْ هذه الميِّزات بالترتيب.

القدرة على التعبير عن الرؤية: ميِّزة ستيڤ جوبز

هل يستطيع القائد أن يُعبِّر عن الرؤية التي تكون ديناميكيَّة ومُقنِعة ومثيرة للاهتمام؟ الأهمُّ من ذلك، هل يستطيع القائد أن يفعل هذا عندما تتهاوى الأشياء؟ وعلى نحوٍ أكثرَ تحديدًا، عندما تصل الشركة إلى مرحلةٍ حيث لا يوجد أيُّ معنى، من الناحية الماليَّة، لأيِّ موظَّفٍ لمواصلة العمل فيها، هل سيكون القائد قادرًا على التعبير عن رؤيةٍ تكون مُقنعَة على نحوٍ كافٍ لجعل الموظَّفين يقرِّرون البقاء؟

أعتقدُ أنَّ أعظم إنجازات جوبز بوصفه قائدًا يتمتَّع برؤى، كان في جعل العديد من الأشخاص الذين يتمتَّعون بمواهبَ فائقة يستمرُّون في السير وراءه في شركة نيكست، بعد مدَّةٍ طويلةٍ من فقدان الشركة لبريقها وفي جعل موظَّفي أپل يتبنَّون رؤياه عندما كانت الشركة على بعدِ أسابيع من الإفلاس. من الصعب تخيُّل قائدٍ آخر مُقنعٍ بهذا الشكل بحيث تمكَّن من تحقيق هذه الأهداف بالتتابع، لذا ندعو هذه الميِّزة ميِّزة ستيڤ جوبز.

النوع الصحيح من الطموح: ميِّزة كامپل

إنَّ أحد أكبر المفاهيم الخاطئة في مجتمعنا هو أنَّ أحد الشروط المسبَّقة ليصيرَ شخصٌ ما مديرًا تنفيذيًّا هو أن يكون أنانيًّا وقاسيًا ومتصلِّبًا. في الواقع، العكس هو الصحيح والسبب واضحٌ. إنَّ أوَّل شيءٍ يجب أن يفعله أيُّ مديرٍ تنفيذيٍّ ناجح هو جعل الأشخاص العظماء حقًّا يعملون لديه. الأشخاص الأذكياء لا يُريدون أن يعملوا لدى أشخاصٍ لا يضعون مصالحهم في عقولهم وقلوبهم.

اختبر معظمنا هذا الأمر في مسيرتنا المهنيَّة: مسؤولٌ إداريٌّ لامعٌ وطموح يعمل بجدٍّ وإخلاص لكن لا يرغب أيُّ شخصٍ

جيِّدٍ في العمل لديه، لذا يقدِّمُ أداءً أسوأ بكثير ممَّا قد يتخيَّله المرء.

القادة العظماء فعلًا، يخلقون بيئةً حيث يشعر الموظَّفون بأنَّ المدير التنفيذيَّ يهتمُّ بالموظَّفين أكثر ممَّا يهتمُّ بنفسه. في هذا النوع من البيئة، يحدث شيءٌ مذهلٌ: يؤمن عددٌ كبيرٌ جدًّا من الموظَّفين بأنَّها شركتهم ويتصرَّفون وَفقًا لهذا الاعتقاد. وعندما تكبُر الشركة، يصيرُ هؤلاء الموظَّفون أشبَه بأداةٍ لضَبْط الجودة للمؤسَّسة كلِّها. كما أنَّهم يضعون معيارَ العمل الذي يجب على الموظَّفين في المستقبل أن يرقوا إلى مستواه. مِثل أن يُقال: "مهلًا، عليك أن تقوم بعملٍ أفضل بخصوص صفحة البيانات- إنَّك تُسيء إلى شركتي".

أسمِّي هذه الصفة ميِّزة بِل كامپل نسبةً إلى أفضلِ رجل رأيتُه يتَّصف بها. إذا تحدَّثتَ إلى الأشخاص الذين عملوا في أيَّة مؤسَّسة من المؤسَّسات الكثيرة التي تولَّى بِل إدارتها، فإنَّهم يُشيرون إلى هذه المؤسَّسة بقَول "مؤسَّستي" أو "شركتي". الجزء الكبير من السبب الذي من أجله صارَ قويًّا على نحوٍ ملحوظٍ في هذا البُعد من القيادة هو أنَّه أصيلٌ وموثوقٌ به. إنَّه يُضحِّي بسرورٍ بأُموره الاقتصاديَّة وسمعته ومجده ومكافآته في سبيل موظَّفيه. عندما تتحدَّث إلى بِل فإنَّك تشعر بأنَّه يهتمُّ بك بعمق وبما لديك لتقولَه، ذلك لأنَّه يهتمُّ فعلًا. ويظهر كلُّ هذا في تصرُّفاته وفي متابعته للأمور.

القدرةُ على تحقيق الرؤية: ميِّزة غروف

الرِّجل الأخيرة في كرسيِّ القيادة هي الكفاءة، الواضحة والبسيطة. إذا اقتنعتُ بالرؤية وآمنتُ بأنَّ القائدَ يهتمُّ بي، فهل أعتقد أنَّه يستطيع حقًّا تحقيقَ هذه الرؤية؟ هل سأتبعه في الأدغال دون خريطةٍ أو معرفة الاتِّجاهات وأنا واثقٌ بأنَّه سيُخرجني من ذلك المكان؟

أودُّ أن أُشير إلى أنَّ هذه ميِّزة آندي غروف؛ فهو سيكون دائمًا نموذجي لكفاءة المدير التنفيذيّ. حصل على شهادة الدكتوراه في الهندسة الكهربائيَّة، وكتب أفضل كتابٍ قرأته عن الإدارة: "**الإدارة عالية الإنتاج**"، وكان يصقل مهنته دون كللٍ أو ملل. وفضلًا عن تأليفِ كتبٍ استثنائيَّة عن الإدارة، فقد علَّم صفوفًا عن الإدارة في إنتل طَوال وجوده في منصبه.

في كتاب غروف الكلاسيكيِّ "**لا ينجو إلَّا المصاب بجنون العظمة**" *(Only the Paranoid Survive)*، يروي غروف كيف قاد إنتل في أثناء الانتقال الدراماتيكيِّ من أعمال الذاكرة إلى أعمال المعالج المصغَّر (Microprocessor). عندما أجرى ذلك التغيير، ابتعد عن مصدر دَخله كلِّه تقريبًا. وكان يعزو بتواضعٍ إلى الآخرين في الشركة توصُّلهم إلى النتيجة الاستراتيجيَّة قبله، لكنَّ الفضلَ في قيادة الشركة بسرعةٍ ونجاح في أثناء عمليَّة الانتقال يعود إلى الدكتور غروف. إنَّ تغيير أعمالك الرئيسيَّة بعد أن كانت شركةً عامَّةً كبيرةً عمرها ستَّة عشر عامًا، يُثير الكثير من الأسئلة.

يصف غروف حادثةً مع أحد موظَّفيه: "هاجمني أحدهم بأسلوبٍ عدوانيٍّ وهو يسألني، «هل يعني أنَّك تستطيع أن تتصوَّر إنتل دون أن تكون في مجال الذاكرة؟»، ابتلعتُ ريقي بصعوبةٍ وقلتُ: «نعم، أعتقد أنِّي أستطيع ذلك»، فحدث فجأةً هرَجٌ ومرج".

ورغمَ أنَّه صَدَم العديد من أفضل موظَّفيه بهذه الاستراتيجيَّة المتطرِّفة، فقد وضعَتِ الشركةُ أخيرًا ثقتَها في آندي. وضعوا ثقتَهم فيه ليُعيدَ بناءَ شركتهم حول أعمالٍ جديدة. تبيَّن بعد ذلك أنَّ تلك الثقة كانت في محلِّها تمامًا.

هل القادةُ العظماء إذًا يولَدون عظماء أم يُصنَعون؟

فلننظُرْ إلى كلٍّ من هذه الميِّزات على حِدة:

- **التعبير عن الرؤية.** ليس هناك أدنى شكٍّ أنَّ بعض الأشخاص هم رواةُ قصصٍ أفضل بكثيرٍ من غيرهم. غير أنَّ من الصائب أيضًا أنَّ أيَّ شخصٍ يمكنه أن يتحسَّن إلى درجةٍ كبيرةٍ في هذا المجال بالتركيز والعمل الجادّ. يجب أن يعمل المديرون التنفيذيُّون ما في وُسعهم على عنصر الرؤية من القيادة.
- **تصفيف المصالح.** أنا لستُ واثقًا ما إذا كان من المستحيل أن يتعلَّم المرء ميِّزة بِل كامپل، لكنِّي واثقٌ جدًّا بأنَّ من المستحيل تعليمها. من بين الميِّزات الثلاث، تُناسِبُ هذه الميِّزة أكثر من غيرها عبارة "مولود وليس مصنوعًا".
- **القدرة على تحقيق الرؤية.** يمكنُ تعلُّمُ هذه الميِّزة تمامًا. ربَّما لهذا السبب كان عدم تسامُح آندي غروڤ مع عدم الكفاءة قليلًا جدًّا. في الواقع، يكونُ عدوُّ الكفاءة أحيانًا هو الثقة. يجب ألَّا يكون المدير التنفيذيُّ واثقًا جدًّا إلى درجةٍ يتوقَّف فيها عن تحسين مهاراته.

في المحصِّلة، يمكنُ تحسين بعض ميِّزات القيادة أكثر من غيرها، لكن ينبغي أن يسعى جميع المديرين التنفيذيِّين إلى تحسين الميِّزات الثلاث كلِّها. علاوةً على ذلك، تعزِّز كلُّ ميِّزة الميِّزات الثلاث. إذا كان الأشخاص يثقون بك، فسيستَمعون إلى رؤياك حتَّى لو لم يُعبَّر عنها بكثيرٍ من الوضوح. وإذا كنتَ متفوِّقًا في الكفاءة، فسيَثِقون بك ويستَمِعون إليك. إذا استطعتَ أن ترسمَ لهم صورةً لامعة لرؤيتك، سيكون الأشخاص صبورين معك في أثناء تعلُّمك مهارات المدير التنفيذيّ، وسيمهِلونك أكثر في ما يتعلَّق بمصالحهم.

المديرُ التنفيذيُّ وقت السِّلم/ المديرُ التنفيذيُّ وقت الحرب

اعتاد بِل كامپل أن يقولَ لي دائمًا: "يا بن، أنت أفضل مديرٍ تنفيذيٍّ عملتُ معه". كان ذلك أمرًا غير معقول عندي لأنَّه كان يعمل مع ستيڤ جوبز وجَف بيزوس وإريك شميت في الوقت الذي كانت فيه شركتي على وشك الإفلاس. اتَّصلتُ به ذات يومٍ وسألته عن ذلك قائلًا: "بِل، لماذا تقول ذلك؟ ألا تضعُ النتائجَ في الحسبان؟" قال: "هناك الكثير من المديرين التنفيذيِّين الجيِّدين وقت السِّلم، والكثير من المديرين التنفيذيِّين الجيِّدين وقت الحرب، لكن لا يكاد يوجد مديرون تنفيذيُّون يستطيعون العمل في السِّلم والحرب معًا. أنت مديرٌ تنفيذيٌّ وقت السِّلم وكذلك وقت الحرب".

وَفقًا لحساباتي، كنتُ مديرًا تنفيذيًّا وقت السِّلم مدَّة ثلاثة أيَّام، ومديرًا تنفيذيًّا وقت الحرب مدَّة ثماني سنوات. لا أزالُ أجد صعوبةً في التخلُّص من الصور الذهنيَّة لذكريات الحرب. وأنا لستُ الشخص الوحيد الذي عانى جرَّاءَ هذا الأمر. أخبرني دَنيس كراولي (Denis Crowley)، مؤسِّس فورسكوير، بأنَّه يفكِّر كلَّ يومٍ في هذا التوتُّر بين وقت الحرب ووقت السِّلم. وينطبق هذا على الكثير من شركات التكنولوجيا.

مثلًا، عندما استقالَ إريك شميت من منصب المدير التنفيذيِّ في غوغل، وتسلَّم ذلك المنصبَ المؤسِّسُ لاري پايج (Larry Page)، ركَّزَتِ الأخبار على قدرة پايج ليكونَ "وجه غوغل" حيث إنَّ پايج هو أكثر خجلًا وانطواءً من شميت الاجتماعيِّ والقادر على التعبير. ومع أنَّ ذلك كان قضيَّةً مثيرةً للاهتمام، فإنَّ هذا التحليل يُغفِل النقطة الرئيسيَّة. كان شميت أكثر بكثير من كونه واجهة غوغل الأماميَّة؛ إذ قاد أعظم توسُّع أعمالٍ تكنولوجيَّة في السنوات العشر المنصرمة، لمَّا شغل منصبَ الرئيس التنفيذيِّ لغوغل وقت السِّلم. في المقابل، يبدو أنَّ لاري پايج قرَّر أنَّ غوغل تنتقل إلى الحرب وهو ينوي بوضوح أن يكون مديرًا تنفيذيًّا وقت الحرب. كان ذلك تغييرًا عميقًا لغوغل ولصناعة التكنولوجيا الحديثة كلِّها.

تعاريفُ وأمثلة

يعني وقت السِّلم في مجال الأعمال الأوقاتِ عندما يكون لدى الشركة أفضليَّة كبيرة في القدرة على المنافسة في سوقها الأساسيَّة، والتي ينمو فيها سوقها. في أوقات السِّلم، في وُسع الشركة أن تركِّزَ على توسيع السوق وتعزيز مجالات قوَّة الشركة.

في وقت الحرب كانت الشركة تصدُّ تهديدًا وجوديًّا وشيكًا. ويمكن أن يأتي مثل هذا التهديد من مجموعةٍ واسعةٍ من المصادر، بما في ذلك المنافَسة والتغيير الدراماتيكيُّ للاقتصاد الكلِّيّ، تغييرٌ في السوق، تغييرٌ في سلسلة التوريد، وما إلى ذلك. المديرُ التنفيذيُّ العظيم وقت الحرب، آندي غروڤ، يصفُ بصورةٍ مدهشة القوى التي يمكن أن تنقلَ الشركة من وقت السِّلم إلى وقتِ الحرب في كتابه "**لا ينجو إلَّا المصاب بجنون العظمة**".

إنَّ محاولة غوغل أن تجعلَ الإنترنت أسرع هي مهمَّةٌ كلاسيكيَّة وقت السِّلم. كانت وضعيَّة غوغل في سوق البحث مهيمنة حتَّى إنَّهم قرَّروا أنَّ أيَّ شيءٍ يجعل الإنترنت أسرع سيكون في مصلحتهم؛ لأنَّه يُتيح للمستَخدِمين إجراء عمليَّاتِ بحثٍ أكثر. ولمَّا كانوا قادة السوق دون أدنى شكّ، فإنَّهم يركِّزون على توسيع السوق أكثر من تركيزهم على التعامل مع منافسيهم في البحث. في المقابل، كانت المهمَّة الكلاسيكيَّة وقت الحرب هي الدافعَ وراءَ خروج آندي غروڤ من أعمال الذاكرة في منتصف ثمانينيَّات القرن الماضي بسبب تهديدٍ كان يتعذَّر كبحه من شركات أشباه الموصِلات اليابانيَّة. في هذه المهمَّة، كان التهديد المنافِس الذي كان يستطيعُ إفلاسَ الشركة كبيرًا جدًّا حتَّى إنَّه تحتَّم على إنتل الخروج من أعمالها

المركزيَّة التي استخدَمت ٨٠٪ من موظَّفيها.

كان أعظم اكتشافٍ إداريٍّ لي في أثناء الانتقال أنَّ وقت السِّلم ووقت الحرب يتطلَّبان أساليبَ إداريَّة مختلفة جذريًّا. ومن المثير للاهتمام أنَّ معظم كتب الإدارة تصفُ أساليبَ المدير التنفيذيِّ وقت السِّلم، وقليلٌ منها يصف وقت الحرب. مثلًا، هناك مبدأٌ رئيسيٌّ في معظم كتب الإدارةِ هو أنَّه يجب ألَّا تُحرجَ قطُّ موظَّفًا في العَلَن. من ناحيةٍ أُخرى، في غرفةٍ ملآنةٍ بالناس، قال آندي غروف ذات مرَّةٍ لموظَّفٍ دخل غرفة الاجتماع متأخِّرًا: "كلُّ ما لديَّ في هذا العالم هو الوقت، وأنت تُهدرُ وقتي". ما سبب اختلاف أساليب الإدارة هذه؟

في وقت السِّلم، يجب على القادة انتهاز الفرصة الراهنة وتوسيعها إلى أقصى حدّ. لذا، يستخدم القادة وقت السِّلم أساليبَ لتشجيع الابتكار ذي القاعدة العريضة والمساهمة عبر مجموعةٍ متنوِّعةٍ من الأهداف المحتَمَلة. على النقيض من ذلك، تكون لدى الشركة في وقت الحرب رصاصة واحدة، ويجب أن يُصيبوا الهدف مهما كلَّفَ الثمن. تعتمدُ نجاةُ الشركة وقت الحرب على الالتزام الشديد نحو المهمَّة والملاءمة معها.

عندما عاد ستيڤ جوبز إلى أبِل، كانت الشركة على بُعد أسابيع من الإفلاس- سيناريو كلاسيكيٌّ لوقت الحرب. أراد أن يتحرَّك الجميع بدقَّةٍ متناهية ويتبعوا بالضَّبط خُطَّته؛ إذ لم يكن هناك مجالٌ للإبداع الفرديِّ خارج المهمَّة المركزيَّة. في تناقضٍ صارخ، عندما حقَّقَت غوغل الهيمنة على سوق البحث، عملت إدارة غوغل على تعزيز ابتكار وقت السلم وتشجيعه وذلك بتمكين الموظَّفين، بل حتَّى بالطلب من كلِّ موظَّف أن يُمضي ٢٠٪ من وقته في العمل على مشاريعه الجديدة.

يمكن أن تكونَ أساليب الإدارة في وقت السلم ووقت الحرب على حدٍّ سواء فعَّالةً جدًّا عندما تُستَخدَم في حالاتٍ مناسبة، لكنَّها مختلفة بعضها عن بعض. ولا يشبه المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم المديرَ التنفيذيَّ وقت الحرب.

المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم/المدير التنفيذيُّ وقت الحرب

يعرف المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم أنَّ البروتوكول المناسب يقود إلى الفَوز، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فينتهك البروتوكول بُغيةَ تحقيقِ الفوز.

يركِّزُ المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم على الصورة الكبرى، ويُمكِّن موظَّفيه من اتِّخاذ قراراتٍ مفصَّلة، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب يهتمُّ بهباءَةٍ على ذنب بعوضة إذا ما تعارَضت مع التوجيهات الرئيسيَّة.

يبني المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم آلاتِ استقطابٍ قابلةً للتوسُّع وكبيرة الحجم، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيفعل هذا، لكنَّه يبني أيضًا مؤسَّساتِ مواردَ بشريَّةٍ تستطيع تنفيذ تسريحَ الموظَّفين.

يُمضي المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم وقتَه بتحديد الثقافة، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيسمح للحرب بتحديد الثقافة.

لدى المدير التنفيذيِّ وقت السِّلم دائمًا خُطَّةُ طوارئ، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيعرف أنَّ عليه المجازفةَ أحيانًا.

يتمتَّع المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم بميِّزةٍ كبيرة: معرفة ما يجب القيام به، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيُصابُ بجنون العظَمَة.

يسعى المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم إلى عدم استخدام ألفاظٍ نابية، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيستخدم أحيانًا

الألفاظَ النابيةَ عن عمد.

ينظر المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم ينظر إلى المنافسة حاسبًا إيَّاها سفنًا أُخرى في المحيط الكبير والتي يمكن ألَّا تشتبك معنا، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيعتقد أنَّ المنافسةَ تتسلَّل إلى بيته، وتحاولُ اختطافَ أولاده.

يستهدفُ المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم توسيعَ السوق، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيستهدف الفوز بالسُّوق.

يحاولُ المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم جاهدًا أن يتسامَحَ مع احتمال الانحراف عن الخُطَّة عندما يترافق مع الجهد والابتكار، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فلا يتسامح مع ذلك بتاتًا.

لا يرفعُ المدير التنفيذيُّ وقت السلم صوتَه، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فنادرًا ما يتحدَّثُ بنبرةٍ عاديَّة.

يعملُ المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم للحدِّ من الصراع، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيزيد من مستوى التناقُضات.

يسعى المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم إلى شراء أوراقٍ ماليَّة ذات قاعدةٍ عريضة، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فلا يسعى إلى الاتِّفاق الجماعيِّ في الرأي، ولا يتساهل مع الاختلاف في الرأي.

يضعُ المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم أهدافًا كبيرةً وجريئة ومحفوفة بالمخاطر، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فينشغل كثيرًا بمحاربة العدوِّ بحيث لا يجدُ وقتًا لقراءة كتب الإدارة التي ألَّفها مستشارون لم يسبقْ لهم أن أداروا ولو حتَّى كشكًا لبيع الفواكه.

يدرِّبُ المدير التنفيذيُّ وقت السِّلم موظَّفيه لضمان الرِّضى والتطوير الوظيفيّ، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فيدرِّب موظَّفيه لئلَّا يُصابوا في المعركة.

لدى المدير التنفيذيِّ وقت السِّلم قوانين مثل "سنترك جميع الأعمال التي لا نحتلُّ فيها المرتبة الأولى أو الثانية"، أمَّا المدير التنفيذيُّ وقت الحرب فلا يحوز في كثيرٍ من الأحيان أعمالًا هي رقم واحد أو اثنين، لذا فليس لديه امتياز اتِّباع ذلك القانون.

هل يمكن أن ينتميَ المديرُ التنفيذيُّ إلى كلا النوعَين؟

هل يستطيع المدير التنفيذيُّ أن يبنيَ مجموعةَ مهاراتٍ للقيادة في وقت السِّلم ووقت الحرب معًا؟

يستطيعُ المرء أن يقول بسهولة إنَّه فشلَ بوصفه مديرًا تنفيذيًّا وقت السِّلم، لكنَّه نجح بوصفه مديرًا تنفيذيًّا وقت الحرب. كان جون شامبرز (John Chambers) ناجحًا إلى حدٍّ كبيرٍ في إدارة شركة سيسكو وقت السِّلم، لكنَّه عانى صعوبات عندما نشبت الحرب بين سيسكو وجونيبر (Juniper) وهيوليت پاكارد ومجموعةٍ من المنافسين الجُدد. في سياقٍ متَّصل استقال ستيڤ جوبز، الذي استخدم أسلوبَ إدارةٍ كلاسيكيًّا لوقت الحرب، من منصبه مديرًا تنفيذيًّا لشركة أپل في ثمانينيَّات القرن الماضي في أثناء أطوَل فترة سلامٍ لهم، قبل أن يعودَ إلى أپل ليديرها بصورةٍ مُذهلة بعدَ أكثر من عقدٍ من الزمان كانت فيها حربُهم على أشُدِّها.

أعتقدُ أنَّ الجوابَ هو نعم، لكنَّه أمرٌ صعبٌ. إنَّ إتقان مهارات وقت السِّلم ووقت الحرب على حدٍّ سواء، يعني فَهْم القواعد الكثيرة للإدارة ومعرفة متى ينبغي اتِّباعها ومتى ينبغي انتهاكها.

يجب أن تعرف أنَّ هناك توجُّهًا أن يؤلِّفَ مستشارون إداريُّون كتبَ الإدارة، وهم مستشارون يدرسون الشركات الناجحة في

أوقات أوقات السِّلم. ونتيجةً لذلك، تصفُ الكتب التي يؤلِّفونها أساليبَ المديرين التنفيذيِّين وقت السِّلم. وما عدا الكتب التي ألَّفَها آندي غروف، لا أعرف أيَّ كتبٍ أُخرى عن موضوع الإدارة تعلِّمك كيفيَّة الإدارة في وقت الحرب كما كان يقوم بها ستيف جوبز وآندي غروف.

الرجوع إلى البداية

تبيَّن لاحقًا أنَّ قليلًا من وقت الحرب هو ما وصفه الطبيب لغوغل، فقد أدَّتْ قيادة پايج الدقيقة والمتطلِّبة إلى تنفيذٍ بارعٍ في دمج الهُويَّة بواسطة خطٍّ إنتاج غوغل العريض، ابتداء من إطلاق نظام أندرويد، وصولًا إلى منتَجاتٍ جديدةٍ متألِّقة مثل غوغل غلاس (Google Glass). يُضطرُّ المرءُ أحيانًا إلى الذهاب إلى الحرب.

اصنَعْ من نفسك مديرًا تنفيذيًّا

سألني أحد أصدقائي في أحد الأيَّام ما إذا كان المديرون التنفيذيُّون يولدون أو يُصنعون، فقلتُ له: "يشبه هذا السؤالُ طرحَك سؤالَ ما إذا كانت قطع الحلوى المغلَّفة بالسكَّر تُزرَع أو تُصنَع؟ إنَّ وظيفة المدير التنفيذيِّ وظيفةٌ غير عاديَّة". جعلتني نظرة الدهشة التي ارتسمَت على وجهه أُدرك أنَّ ذلك الجواب لم يكن واضحًا كما اعتقدتُ.

يتفترضُ معظم الناس العكس في الواقع- أيْ أنَّ المدير التنفيذيَّ يُولَد ولا يُصنَع. غالبًا ما أستمع إلى مستثمري رأس المال وأعضاء مجالس الإدارة وهم يقيِّمون بسرعةٍ أحد المؤسِّسين، ويخلُصون إلى أنَّه ليس من "خامة المديرين التنفيذيِّين". لا أدري كيف يتوصَّلون إلى هذه النتيجة بهذه السرعة. يستغرق الأمر عادةً سنواتٍ ليُطوِّر مؤسِّسٌ ما مجموعة المهارات اللازمة لمديرٍ تنفيذيّ، وعادةً ما يكون من الصعب جدًّا أن أقول إنْ كان سينجح في ذلك أم لا.

يمكن تعلُّم بعض الأمور في الألعاب الرياضيَّة، مثل أن تصيرَ عدَّاءَ مسافات قصيرة، بسرعةٍ نسبيًّا لأنَّها تبدأ بحركةٍ طبيعيَّة، ثمَّ يجري تحسينها، بينما تستغرق أمورٌ أُخرى، مثل الملاكمة، وقتًا أطول بكثير ليبرع فيها الشخص؛ لأنَّها تتطلَّب الكثير من الحركات غير العاديَّة، والكثير من الأساليب المحدَّدة، فكما سبق أن ذكرتُ، عند الرجوع إلى الوراء في الملاكمة، من المهمِّ جدًّا أن ترفعَ قدمك الخلفيَّة أوَّلًا لأنَّك إذا تلقَّيت لكمةً بينما ترجع إلى الوراء بطريقةٍ عاديَّة- أيْ برفع قدمك الأماميَّة أوَّلًا- فإنَّ هذا سيؤدِّي إلى تلقِّيك ضربةً قاضية. إنَّ تعلُّم جعل هذه الحركة غير العاديَّة تبدو طبيعيَّة يحتاج إلى قدرٍ كبيرٍ من الممارسة والتدريب. إذا فعلتَ ما تشعر بأنَّه أمرٌ طبيعيٌّ جدًّا وأنت تشغلُ منصبَ المديرِ التنفيذيّ، فستتلقَّى ضربةً قاضية.

يتطلَّب كونك مديرًا تنفيذيًّا الكثير من الحركات غير العاديَّة. من وجهة نظرٍ تطوُّريَّة، من الطبيعيِّ أن تفعل أشياء تجعل الناس يحبُّونك. إنَّ هذا يعزِّزُ فرصك للنَّجاة. لكنْ حتَّى تكونَ مديرًا تنفيذيًّا جيِّدًا، وكي يحبَّك الناس على المدى الطويل، يجب أن تفعلَ أمورًا قد تُزعج الناس في المدى القصير، أيْ أن تفعلَ أمورًا غير عاديَّة.

حتَّى خطوات المدير التنفيذيِّ الأساسيَّة الأولى والأهمّ، ستبدو غير عاديَّة في البداية. إذا أخبرك أحدُ موظَّفيك بقصَّةٍ مُضحكة، فسيكون من المستَغرَب جدًّا أن تقيِّم أداءه، وسيكون غريبًا جدًّا أن تقول: "آه، أعتقدُ أنَّ القصَّة كانت سيِّئة. لقد كان فيها قدراتٌ كامنة، غير أنَّ أداءَك في رواية النكتة كان مخيِّبًا، وأخفقتَ تمامًا في حَبْكِ النهاية. أقترحُ أن تذهب وتُعيد تركيبها ثمَّ تقدِّمها إليَّ غدًا".

إنَّ من شأن ذلك أن يكون غريبًا جدًّا بالفعل، لكنَّ تقييم أداء الموظَّفين وإعطائهم تغذية راجعة باستمرار هما بالتحديد ما على المدير التنفيذيِّ أن يفعلَه. وإذا لم يفعل هذا فإنَّ الاقتراحات الأُخرى الأكثر تعقيدًا، مثل كتابة الملاحظات، والسيطرة على المجال، والتعامُل مع الممارسات التلاعبيَّة، ووضع التعويضات، وصرف الموظَّفين من العمل- ستكون إمَّا مستحيلة وإمَّا عولِجَت على نحوٍ سيِّئ.

يتبيَّن أنَّ إعطاء التغذية الراجعة هو اللَّبِنة غير العاديَّة التي تُبنى عليها مجموعة المهارات غير العاديَّة. لكن كيف يبرعُ الشخصُ ويسيطر على ما هو غير عاديّ؟

شطيرة الطعام المُقزِّز

إنَّ أحد الأساليب الشائعة، والفعَّالة أحيانًا لإعطاء التغذية الراجعة للموظَّفين المبتدئين هو شيءٌ يدعوه المديرون أصحاب الخبرة والتجربة "شطيرة الطعام المقزِّز". يُوصَف هذا الأسلوب بصورةٍ رائعة في كتاب الإدارة الكلاسيكيِّ "**مدير الدقيقة الواحدة**" *(The One Minute Manager)*. الفكرة الأساسيَّة هي أنَّ الناسَ يكونون أكثر انفتاحًا بكثير لتقبُّل التغذية الراجعة من رؤسائهم إذا ما بدأتَ تمدحُهم (شريحة الشطيرة الأولى)، ثمَّ تقدِّم إليهم الرسالة الصعبة (الطعام المقزِّز) ثمَّ تختتم مذكِّرًا إيَّاهم بمدى تقديرك لنقاط قوَّتهم (شريحة الشطيرة الثانية). إنَّ لشطيرة الطعام المقزِّز تأثيرًا جانبيًّا إيجابيًّا أيضًا: تركيز التغذية الراجعة على السلوك وليس على الشخص؛ لأنَّك توضحُ منذ البداية أنَّك تحمل تقديرًا فعليًّا للشخص. وهذا مفهومٌ رئيسيٌّ في إعطاء التغذية الراجعة.

يمكن أن تنجحَ شطيرة الطعام المقزِّز كثيرًا مع الموظَّفين الصغار، لكنَّها تشتمل على التحدِّيات التالية:

- تميل لأن تكونَ رسميَّةً إلى حدٍّ مُفرط؛ لأنَّ عليك أن تخطِّطَ للشَّطيرة وتكتب نصَّها لتقولها على نحوٍ سليم، إذ يمكن أن يشعرَ الموظَّف بأنَّ العمليَّة رسميَّة ومُطلِقة للأحكام.
- بعد أن تقدِّمها مرَّتين، ستفقد مصداقيَّتها. سيفكِّر الموظَّف في نفسه: "آه، إنَّه يمدحني ثانيةً. أعرف ما سيأتي بعد ذلك- شيء مقزِّز".
- سيعرفُ عددٌ أكبر من المسؤولين الإداريِّين شطيرةَ الطعام المقزِّز على الفور، وسيكون لها تأثيرٌ سلبيٌّ مباشر.

في بدايات مسيرتي المهنيَّة، حاولتُ تقديم شطيرة الطعام المقزِّز المصاغة بدقَّةٍ إلى موظَّفٍ في مركزٍ عالٍ، فنظر إليَّ وكأنِّي طفلٌ صغيرٌ وقال: "لا تمدحني يا بن، قُل لي فقط الخطأ الذي اقترفتُه". في تلك اللحظة، فكَّرتُ في أنِّي قطعًا لم أُولد لأكونَ مديرًا تنفيذيًّا.

العوامل المهمَّة

لتصيرَ من النُّخبة الذين يقدِّمون التغذية الراجعة، عليك أن ترتقيَ فوق أسلوبٍ أساسيٍّ مثل شطيرة الطعام المقزِّز. عليك أن تطوِّر أُسلوبًا يُطابِقُ شخصيَّتك وقِيَمك. في ما يلي العوامل المهمَّة التي تجعلك فعَّالًا:

- **كُن أصيلًا.** من المهمِّ أن تؤمن بالتغذية الراجعة التي تُبديها، وبأنَّ عليك ألَّا تقول شيئًا للتَّلاعب بمشاعر مُتلقِّي الآراء. تجنَّبِ السلوكَ الزائف.
- **تكلَّم بمنطقٍ صحيح.** من المهمِّ أن تعطيَ الموظَّفين تغذيةً راجعة لأنَّك تريدهم أن ينجحوا، وليس لأنَّك تريدُهم أن يفشلوا. إذا أردتَ حقًّا أن ينجحَ شخصٌ ما، فدَعْه إذًا يشعر بذلك- دَعْه يشعر معك. إذا شعرَ بك وبأنَّك في جانبه، فسيُصغي إليك.
- **لا تأخذ الأمورَ على محملٍ شخصيّ.** إذا قرَّرتَ إقالة أحد الموظَّفين، فافصِلْه من العمل. لا تعدَّه للإقالة، بل أعدَّه لينجح. وإذا لم يقبل تغذيتك الراجعة، فسيكون هذا حديثًا مختلفًا.
- **لا تستهزئ بالموظَّفين أمام أقرانهم.** مع أنَّ من المناسب إعطاء أنواعٍ معيَّنة من التغذية الراجعة في إطار مجموعةٍ ما، فإنَّ عليك ألَّا تُحرجَ البتَّة شخصًا ما أمام أقرانه. إذا قمتَ بذلك، فسيكون لآراءك تأثيرٌ ضئيل، فضلًا عن أنَّ ذلك سيتسبَّب

في شعور الموظَّف بالخجل الشديد وبكراهِيَةٍ نحوك.

- **ليسَتِ التغذيةُ الراجعة نسخةً واحدةً تلائمُ الجميع.** يختلفُ كلُّ شخصٍ عن غيره، وهناك موظَّفين حسَّاسون جدًّا من التغذية الراجعة، بينما لا يتضايقُ آخرون، بل يتقبَّلون الانتقاد، ولا يتحسَّسون منه بتاتًا. من ناحية الأُسلوب، يجب أن تتطابقَ نبرة صوتك مع شخصيَّة الموظَّف، وليس مع مزاجك.
- **كُنْ مباشرًا ولكن لا تكنْ لئيمًا.** لا تكُنْ غبيًّا! إذا كنتَ تعتقدُ أنَّ أداءَ موظَّفٍ ما كان مزريًا، فلا تقُلْ: "إنَّه جيِّدٌ لكن كان يمكنُ استخدام حركةٍ إضافيَّة لتكونَ النتيجة مُحكَمة". من الأفضل أن تقول له الآتي، رغم أنَّه قد يبدو فظًّا: "لم أستطع فَهْم تسلسل أدائك، ولم أفهم فكرتَك للأسباب التالية...". يمكنُ أن تكونَ التغذيةُ الراجعة المخفَّفة التأثير أسوأ من عدم إعطاء تغذيةٍ راجعة؛ لأنَّها مُضلِّلة ومُربكة لمتَلَقِّيها. لكن لا تكن قاسيًا جدًّا، ولا تحاوِلْ إظهارَ تفوُّقك. إنَّ القيام بذلك لن يحقِّقَ هدفَك لأنَّ التغذية الراجعة عندما تُعطى بصورةٍ صحيحة تكون حوارًا وليست مناجاةً فرديَّة.

التغذية الراجعة هي حوارٌ وليست مناجاةً فرديَّة

قد تكون أنت المدير التنفيذيَّ، وقد تُخبر أحد الموظَّفين عن أمرٍ لا تُحبُّه أو لا توافق عليه، لكنَّ هذا لا يعني أنَّك محقّ. ينبغي أن يكونَ موظَّفك على معرفةٍ بوظيفته تفوق معرفتَك أنت، ويجب أن تكونَ لديه بياناتٌ أكثر ممَّا لديك. وقد تكون على خطأ.

نتيجةً لذلك، ينبغي أن يكونَ هدفُ تغذيتك الراجعة هو فتحَ مجال المناقشة وليس إقفاله. شجِّع الآخرين على تحدِّي أحكامك ومناقشة استنتاجاتك. من ناحية الثقافة، ينبغي أن تناقش المعايير العالية مناقشةً مستَفيضة. وعليك أن تمارسَ ضغوطًا هائلةً لتحصل على أعلى أنواع مراتب التفكير، غير أنَّ عليك أيضًا أن تكونَ صريحًا مع نفسك بما يكفي لتعرفَ متى تكون على خطأ.

التغذية الراجعة التي تتردَّد كثيرًا

بعد أن تكونَ قد برعتَ في تطبيق الخطوات المهمَّة، ينبغي أن تمارسَ ما أتقنتَه في كلِّ الأوقات. بوصفكَ مديرًا تنفيذيًّا، ينبغي أن يكونَ لديك رأيٌ قطعيٌّ في كلِّ شيء، وينبغي أن يكونَ لديك رأيٌ في كلِّ توقُّعٍ وكلِّ خُطَّةٍ إنتاجٍ وكلِّ عرضٍ، وحتَّى في كلِّ ملاحظة. فليعرفِ الموظَّفون ما تفكِّر فيه. إذا أعجبَتْك ملاحظةُ أحد الموظَّفين، فأعطِه تغذيةً راجعة. وإذا لم تتَّفقْ معه، فأعطِه تغذيةً راجعة. قُلْ ما تفكِّر فيه وعبِّر عن نفسك.

سيكون لهذا تأثيران إيجابيَّان مهمَّان جدًّا:

- **لن تكون التغذية الراجعة أمرًا شخصيًّا في شركتك.** إذا كان المدير التنفيذيُّ يعطي تغذيةً راجعةً باستمرار، فسيعتادُ ذلك كلُّ موظَّفٍ يتفاعل معه. ولن يتساءل أحدٌ: "يا تُرى، ما الذي كان يعنيه فعلًا بتلك الملاحظة؟ ألا أُعجِبه؟" سيركِّزُ الجميع على المشكلات، لا على التقييم العشوائيِّ الضمنيِّ للأداء.
- **سيشعرُ الموظَّفون بالحرِّيَّة في مناقشة الأخبار السيِّئة.** إذا شعر الموظَّفون براحةٍ في التحدُّث بشأن الأخطاء التي يرتكبُها كلٌّ منهم، فسيكون من السهل جدًّا التحدُّث بما ترتكبُه الشركة من أخطاء. تحدِّدُ ثقافات الشركة ذات الجودة العالية إشارةَ البدء بعملها من بروتوكولات توجيه بيانات الشبكة (Data Networking Routing Protocols): الأخبار السيِّئة

تنتشر بسرعةٍ، والأخبار السارَّة تنتشر ببطء. تتَّخذ ثقافات الشركة ذات الجودة المتدنِّية شخصيَّةَ ساحرةِ الغرب الشرِّيرة في فيلم "الساحرة" (The Wiz): "إيَّاكم أن تأتوا إليَّ بأخبارٍ سيِّئة".

كيفيَّة صُنع المدير التنفيذيّ

إنَّ كونك مديرًا تنفيذيًّا يتطلَّب أيضًا مجموعةً واسعة من المزيد من المهارات المتقدِّمة، لكنَّ السرَّ في الوصول إلى المستوى المتقدِّم والشعور بأنَّك وُلدتَ لتكونَ مديرًا تنفيذيًّا، هو السيطرة على ما هو غير طبيعيّ.

إذا كنتَ مديرًا تنفيذيًّا مؤسِّسًا وشعرتَ بالارتباك وعدم الكفاءة عند القيام ببعض هذه الأمور، واعتقدْتَ أنَّه لا توجدُ طريقةٌ البتَّة لتقومَ بها عندما يكونُ في شركتك مئة أو ألف شخص، فأهلًا بك في نادي المديرين التنفيذيِّين: هذا تمامًا ما شعرتُ به أنا، وشعرَ به كلُّ مديرٍ تنفيذيٍّ قابلتُه يومًا. هذه هي العمليَّة، وهي الطريقة التي تصنع منك مديرًا تنفيذيًّا.

كيف يُقيَّم المدير التنفيذيّ

ليست هناك وظيفة في شركةٍ ما أهمُّ من وظيفة المدير التنفيذيّ، لذا ليست هناك وظيفةٌ تخضعُ للفحص والتدقيق أكثر منها. لقد جرى تعريفُ مهامِّ هذه الوظيفة بصورةٍ سيِّئةٍ جدًّا، حتَّى إنَّه ينتهي بك الأمر وأن تقوم بكلِّ الأمور الغريبة (لا سيَّما إنْ كنتَ تستمع إلى أشخاصٍ يردِّدون عبارات مثل: "يجب أن يكون المدير التنفيذيُّ مندوبَ المبيعات رقم واحد").

للأسف، القليل من هذه التحليلات تعودُ بالفائدة على المديرين التنفيذيِّين؛ فمعظم المناقَشات تجري من وراء ظهورهم. أوَدُّ هنا أن أتَّخذَ خطوةً في الاتِّجاه المعاكس. عندما أصف كيف أقيِّم المديرين التنفيذيِّين، فأنا في الوقت نفسه أصف ما أعتقدُ أنَّ وظيفةَ المدير التنفيذيِّ ينبغي أن تكونه. وفي ما يلي الأسئلة الرئيسيَّة التي نطرحها:

١. هل يعرف المدير التنفيذيُّ ما يجب عمله؟

٢. هل يستطيع المدير التنفيذيُّ أن يجعل الشركة تفعلُ ما يعرفه؟

٣. هل حقَّقَ المدير التنفيذيُّ النتائج المرجوَّة في مقابل مجموعةٍ ملائمةٍ من الأهداف؟

١. هل يعرف المدير التنفيذيُّ ما يجب عمله؟

ينبغي تفسير هذا السؤال بصورةٍ شاملةٍ قدرَ المُستَطاع. هل يعرف المدير التنفيذيُّ ما يجب عمله في جميع المسائل وفي كلِّ الأوقات؟ يتضمَّن هذا مشكلاتِ الموظَّفين والتمويل واستراتيجيَّة الإنتاج وأبعاد الهدف والتسويق. على المستوى الكلِّيّ، هل يضع المدير التنفيذيُّ الاستراتيجيَّة الصحيحة للشركة ويعرف تأثيراتها في كلِّ التفاصيل في الشركة؟

إنِّي أقيِّم جانبَين متميِّزَين لمعرفة ما يجب عمله:

- **الاستراتيجيَّة.** في الشركات الجيِّدة، القصَّة والاستراتيجيَّة هما الشيء نفسه. لذا، الناتج المناسب للعمل الاستراتيجيِّ كلِّه هو القصَّة.
- **اتِّخاذ القرار.** على المستوى التفصيليّ، فإنَّ ناتج معرفة ما يجب عمله هو سرعة قرارات المدير التنفيذيِّ ونوعيَّتها.

الاستراتيجيَّة والقصَّة

يجب أن يحدِّدَ المدير التنفيذيُّ السياق الذي يعمل ضمنه كلُّ موظَّف. يعطي السياق معنًى للعمل المحدَّد الذي يؤدِّيه الموظَّفون ويجعل المصالح متوافقةً ويمكِّن من اتِّخاذ القرارات ويقدِّم الحافز. تُسهمُ الأهدافُ والغاياتُ جيِّدةُ التنظيم في السياق، غير أنَّها لا تقدِّمُ القصَّةَ كلَّها. والأقرب إلى المعنى أنَّها ليست قصَّةً في الواقع. إنَّ قصَّة الشركة تتجاوز الأهداف الربعيَّة أو السنويَّة وتتناول السؤال الأساسيّ: "لماذا؟"- لماذا يجب أن أنضمَّ إلى الشركة؟ لماذا يجب أن أُظهِرَ الحماسَ في العمل هنا؟ لماذا يجب أن أشتريَ مُنتجَها؟ لماذا يجب أن أستثمرَ في الشركة؟ لماذا يكون العالمُ أفضل جرَّاء وجود هذه الشركة؟

عندما تعبِّر شركةٌ ما عن قصَّتها، يصيرُ السياق واضحًا لدى الجميع، من موظَّفين وشركاء وعملاء ومستثمرين والصحافة. عندما تفشل الشركة في روايةِ قصَّتها، فستَسمعُ عباراتٍ مثل:

- هؤلاء المراسلون لم يفهمونا.
- مَن المسؤول عن الاستراتيجيَّة في هذه الشركة؟
- لدينا تكنولوجيا متميِّزة، لكنَّنا نحتاج إلى مساعدةٍ في التسويق.

ليس من الضروريِّ أن يكونَ المديرُ التنفيذيُّ مبتكرَ الرؤية أو مُبتكِرَ القصَّة. لكنَّ عليه أن يكونَ حافظًا للرؤية والقصَّة. وهكذا، يضمن المدير التنفيذيُّ أن تكونَ قصَّةُ الشركة واضحةً ومُقنِعة.

ليسَتِ القصَّةُ هي رسالة المؤسَّسة، ولا ضرورة لأن تكون القصَّة مُقتضَبة. إنَّها القصَّة. وفي وُسع الشركات أن تستغرقَ ما تحتاجُ إليه من وقتٍ لروايتها، لكن يجب أن ترويَها وتكون مُقنعة. إنَّ الشركةَ التي بلا قصَّةٍ هي عادةً شركةٌ دون استراتيجيَّة.

هل تريد أن ترى قصَّةً عظيمة لشركةٍ ما؟ اقرأ صفحاتِ رسالةِ جَف بيزوس الثلاث التي كتبها للمساهمين في سنة ١٩٩٧م. في روايته لقصَّة أمازون بهذا الشكل المطوَّل- ليس رسالةَ المؤسَّسة، وليس شعارها- نجح جَف في وُقوف جميع الأشخاص المهمِّين في صفِّه في ما يتعلَّق بمهمَّة أمازون.

اتِّخاذ القرار

يقوم بعض الموظَّفين بصنع المنتَجات، كما يصنعُ بعضُهم المبيعات، غير أنَّ المدير التنفيذيَّ "يصنع" القرارات. لذا يمكن تقييم المدير التنفيذيِّ على نحوٍ أكثر دقَّة من سرعة هذه القرارات ونوعيَّتها. تصدُرُ القرارات العظيمة من المديرين التنفيذيِّين الذي يُظهِرون مزيجًا نخبويًّا من الذكاء والمنطق والشجاعة.

كما أشرنا من قبل، الشجاعة بالذَّات مهمَّةٌ لأنَّ كلَّ قرارٍ يتَّخذه المدير التنفيذيُّ يستند إلى معلوماتٍ غير كاملة. في وقت اتِّخاذ أيِّ قرار، سيكون لدى المدير التنفيذيِّ عمومًا أقلُّ من ١٠٪ من المعلومات التي تكون موجودةٌ عادةً بعد إتمام دراسة حالةٍ قامت بها كلِّيَّة هارڤرد للأعمال. لذا، يجب أن يتحلَّى المدير التنفيذيُّ بالشجاعة ليراهنَ على الشركة بشأنِ اتِّجاهٍ ما رغم أنَّه لا يعرف ما إذا كان هذا الاتِّجاه صحيحًا. إنَّ أصعب القرارات (والتي تكون غالبًا القرارات الأهمّ) هي صعبةٌ لأنَّها ستكون غير مرغوبٍ فيها لدى العاملين الأهمِّ لدى المدير التنفيذيِّ (الموظَّفون والمستثمرون والعملاء).

إنَّ أفضل قرارٍ اتَّخذتُه في مسيرتي المهنيَّة- بَيع أعمال لاودكلاود لشركة إي. دي. أس. وتأسيس أوپسوير- كان سيفشل فشلًا ذريعًا لو طرحتُه للتَّصويت أمام العاملين والمستثمرين في شركتي أو عملائي.

بوصفك مديرًا تنفيذيًّا، لن يكون هناك لديك ما يكفي من الوقت لجَمْعِ كلِّ المعلومات اللازمة لاتِّخاذ قرارٍ ما. عليك أن تتَّخذ مئاتِ القرارات الكبرى والصغرى في أسبوعٍ مثلًا. لا يمكنك ببساطة وَقفَ جميع الأنشطة الأُخرى لجَمْع بياناتٍ شاملة وإجراء تحليلٍ شاملٍ لاتِّخاذ ذلك القرار الوحيد، علمًا أنَّ عليك أن تجمعَ المعلومات بصورةٍ مستمرَّةٍ وبطريقةٍ منهجيَّة في أنشطة الشركة اليوميَّة ليكونَ لديك أكبر قدرٍ ممكنٍ من المعلومات عندما يحين وقت اتِّخاذ القرار.

لكي تستعدَّ لاتِّخاذ قرارٍ ما، عليك أن تحصلَ بانتظامٍ على معرفة كلِّ ما من شأنه أن يؤثِّر في أيِّ قرارٍ تتَّخذه. أسئلة مثل:

- ما الذي يمكنُ أن يفعلَه المنافسون؟
- ماذا يمكنُنا أن نعملَ من الناحية التقنيَّة وفي أيِّ إطارٍ زمنيّ؟
- ما القدرات الحقيقيَّة للمؤسَّسة؟ وكيف يمكنك أن تزيدَ فاعليَّتها إلى أقصى حدّ؟
- ما مدى المخاطر الماليَّة التي يتضَّمنُها هذا الأمر؟
- ماذا ستكون القضايا المطروحة بالنظر إلى البنية الفنِّيَّة لمنتَجك الحاليّ؟
- هل سيشعر الموظَّفون بالنشاط أم بالقنوط بشأن زيادة الفاعليَّة؟

المديرون التنفيذيُّون العظماء يبنون استراتيجيَّات استثنائيَّة لجَمْع المعلومات المطلوبة باستمرار؛ فهُم يضمِّنون سعيهم نحو الذكاء في جميع أعمالهم اليوميَّة، من اجتماعات الموظَّفين إلى اجتماعات العملاء إلى الاجتماعات الفرديَّة. تُبنى الاستراتيجيَّات الرابحة على معرفةٍ شاملة جرى جمعها في كلِّ تفاعلٍ يقوم به المدير التنفيذيُّ مع أحد الموظَّفين أو مع عميل أو شريك أو مُستَثمر.

٢. هل يستطيع المدير التنفيذيُّ أن يجعلَ الشركة تنفِّذ ما يعرفه؟

إذا رسم المدير التنفيذيُّ رؤيةً مُقنِعة واتَّخذ قراراتٍ سريعةً ذاتَ نوعيَّة عالية، فهل يستطيع عندئذٍ أن يجعلَ الشركةَ تنفِّذ رؤياه؟ إنَّ العنصرَ الأوَّل في القدرة على القيام بذلك هو القيادة، كما سبق أن أشرت في قسم "اتبَعِ القائد".

علاوة على ذلك، يتطلَّبُ التنفيذ الجيِّد مجموعةً واسعة من المهارات الوظيفيَّة. كلَّما كانت المؤسَّسة أكبر، كانت مجموعة المهارات المطلوبة أكثر تفصيلًا.

لكي تستطيع شركةٌ ما أن تنفِّذ مجموعةً واسعة من القرارات والمبادرات، فيجب:

- **أن يكونَ لديها القدرة على القيام بذلك.** بعبارةٍ أُخرى، يجب أن تحتويَ الشركة على المواهب اللازمة في الوظائف الصحيحة لتنفيذ الاستراتيجيَّة.
- **أن تكونَ مكانًا يستطيعُ فيه كلُّ موظَّفٍ أن يُنجِزَ.** يجب أن يُحفَّزَ الموظَّفون، وأن يكونَ التواصلُ قويًّا، وأن تكون كمِّيَّة المعرفة العامَّة واسعة، وأن يكون السياق واضحًا.

هل يبني المدير التنفيذيُّ فريقًا على المستوى العالميّ؟

المدير التنفيذيُّ مسؤولٌ عن الفريق التنفيذيِّ فضلًا عن مسؤوليَّته عن المراجعة الأساسيَّة وعمليَّات التوظيف لجميع الموظَّفين. عليه أن يتحقَّقَ من أنَّ الشركة تأتي بأفضل المرشَّحين وأنَّ عمليَّات الفحص تؤدِّي إلى المرشَّحين الذي يجمَعون

ما بين الموهبة والمهارات. إنَّ ضمانَ جودة الفريق هو جزءٌ أساسيٌّ من إدارة الشركة، وهكذا يُقيِّمُ المديرون التنفيذيُّون العظماء باستمرار ما إذا كانوا يبنون أفضل فريق.

إنَّ ما ينتجُ عن هذه المقدرة هو نوعيَّةُ الفريق. من المهمّ ملاحظةُ أنَّ نوعيَّة الفريق مرتبطةٌ ارتباطًا قويًّا باحتياجات الشركة المحدَّدة في التحدِّيات التي تواجهها وفي المدَّة الزمنيَّة التي تواجهها فيها. لذا من المحتَمل أن يتغيَّرَ الفريق التنفيذيُّ عدَّة مرَّات، لكنَّ الفريق يكون ذا نوعيَّةٍ عالية على الدَّوام، دون وجودِ مشكلةِ استنزاف.

هل يسهلُ على الموظَّفين المساهمة في هذه المهمَّة؟

يحدِّد الجزء الثاني من التقييم ما إذا كان المدير التنفيذيُّ قادرًا على إدارة الشركة بفاعليَّة. ولاختبار هذا، أوَدُّ أن أطرحَ السؤالَ التالي: ما مقدارُ سهولة أن ينجزَ أيُّ مساهمٍ عملَه؟

في المنظَّمات التي تُدارُ جيِّدًا، يستطيع الموظَّفون التركيزَ على أعمالهم (في مقابل الممارسات التلاعبيَّة والإجراءات البيروقراطيَّة) وتكون لديهم الثقة بأنَّهم إذا ما أنجزوا أعمالهم، فستحدثُ أمورٌ جيِّدة للشركة ولهم شخصيًّا. على النقيض من ذلك، في مؤسَّسةٍ تُدار على نحوٍ سيِّئ، يُمضي الموظَّفون الكثير من وقتهم وهم يحاربون الحدودَ التنظيميَّة والعمليَّات المعطِّلة.

مع أنَّه قد يكون من السهل جدًّا وصفُ مؤسَّسةٍ تُدار جيِّدًا، فإنَّ بناءَها يتطلَّبُ مستوًى مرتفعًا من المهارات، التي تتراوح ما بين التصميم التنظيميِّ وإدارة الأداء، وهي تتضمَّن البنية التحفيزيَّة وهيكليَّة التواصل اللذَين يعملان على تحفيز كلِّ موظَّفٍ وتمكينه. عندما يفشل المدير التنفيذيُّ في التوسُّع، فهو عادةً ما يكون في هذا البُعد. في الممارسة، يحصل عددٌ قليلٌ جدًّا من المديرين التنفيذيِّين على تقدير ممتاز في هذا الاختبار.

قام ريد هاستنغز (Reed Hastings)، المدير التنفيذيُّ لشركة نيتفليكس (Netflix)، بجَهدٍ كبيرٍ لتصميم نظامٍ يمكِّن الموظَّفين من أن يكونوا فاعلين إلى أقصى حدّ. يُطلَقُ على عرضه لهذا التصميم، الدليلُ المرجعيُّ لثقافة حرِّيَّتنا ومسؤوليَّتنا. وهو يستعرض القِيمَ التي تقدِّرها نيتفليكس في موظَّفيها، وكيف يكشفون عن هذه القِيَم في عمليَّة إجراء المقابلة، وكيف يعزِّزون هذه القِيَم، وكيف يوسِّعون هذا النظام حين يزداد عدد الموظَّفين.

٣. هل حقَّق المدير التنفيذيُّ النتائج المرجوَّة في مُقابل مجموعةِ أهدافٍ مناسبة؟

عندما تقيس النتائج مقابل الأهداف، ابدأ بالتحقُّق من أنَّ الأهداف صحيحةٌ. يستطيعُ المديرون التنفيذيُّون الذين يتفوَّقون في إدارة مجلس الإدارة أن "ينجحوا" بوضعهم أهدافًا منخفضة، ويمكن أن "يفشلَ" المديرون التنفيذيُّون بوضع أهدافٍ عالية جدًّا، جرَّاء فشلهم في الاهتمام بإدارة المجلس. في المرحلة المبكرة من نموِّ الشركة، يمكن أن تكونَ الأهدافُ مُضلِّلة إذ لا أحد يعرف حقًّا الحجم الحقيقيَّ للفرصة. لذا فإنَّ المهمَّة الأولى في قياس النتائج بدقَّة هي تحديد الأهداف بصورةٍ صحيحة.

أحاول أيضًا أن أتذكَّر أنَّ حجم الفرصة وطبيعتها يختلفان من شركةٍ إلى أُخرى. إنَّ تعليقَ الآمال على أن تصير شركة بسيطة تبيع أجزاء الحاسوب بمثل شركة إنترنت تصل إلى عدد كبير من المستهلكين، أو محاولة جعل يلب (Yelp) تنمو بسرعة تويتر (Twitter)، هو أمرٌ دون معنى ويمكن أن يكون مدمِّرًا. يجب أن يقيِّمَ المديرون التنفيذيُّون مقابل الفرصة المتاحة لشركاتهم، وليس مقابل شركة شخصٍ آخر. فلأروِ لكم قصَّةً طريفةً تتحدَّث بشأن مديرٍ تنفيذيٍّ يعترف بالفعل بتسليم المنتَج

مقابل النتائج. هذه القصَّة نقلًا عن روبن لي (Robin Li) من بايدو (Baidu)، وهي أكبر شركة محرِّك بحث في الصين. في محاضرةٍ ألقاها روبن في جامعة ستانفورد (Stanford) في عام ٢٠٠٩م، يتذكَّر أنَّه في يوم اكتتاب بايدو- وهو عادةً أحد أكثر الأيَّام بهجةً في حياة الرياديّ- جلس إلى مكتبه وهو في حالةِ رعب. لماذا؟ اسمَعْ كيف تَسلَّم روبن نتائج التسليم:

"في عام ٢٠٠٤م، جمعنا الدورة الأخيرة من مال صناديق رأس المال بقيادة درايبر فيشر جوڤستون (Draper Fisher Juveston)...وغوغل، أحد زملائنا العظام. ثمَّ بعد ذلك بعام، صرنا شركة مساهمة عامَّة. كان السعر المثاليُّ ٢٧ دولارًا [سعر الاكتتاب للسهم] وأُقفِل في اليوم الأوَّل على ١٢٢ دولارًا. كان ذلك أمرًا عظيمًا لكثيرين من موظَّفي بايدو وجميع المستثمرين فيها. لكنَّه كان أمرًا بائسًا عندي؛ لأنِّي عندما قرَّرتُ أن أُعلنَ الشركة شركة عامَّة، كنتُ مستعدًّا فقط لتقديم نتائج ماليَّة تطابق سعر ٢٧ دولارًا أو ربَّما أكثر بقليل، ٣٠ دولارًا أو ٤٠ دولارًا. لكنِّي أُصِبتُ بصدمةٍ كبيرةٍ عندما رأيت أنَّ السعر ارتفع إلى ١٢٢ دولارًا في اليوم الأوَّل. لذلك كان هذا يعني عليَّ أن أُقدِّم نتائجَ حقيقيَّة تُطابِقُ توقُّعًا أعلى بكثيرٍ جدًّا ممَّا كنتُ مستعدًّا لأن أقوم به. غير أنِّي اعتقدتُ أنْ لا خِيار أمامي. وهكذا خفضتُ رأسي وركَّزتُ على العمليَّات والتكنولوجيا وعلى تجربة المستَخدِم، وقدَّمتُ النتائج".

عندما نضعُ جميعَ هذه الأمور في الحسبان، نرى أنَّ النتائجَ مقابل الأهداف، أو نتائج "الصندوق الأسود"، هي مؤشِّرٌ متباطئ. وكما يقولون في نشرات الاكتتاب لصناديق الاستثمار "الأداء السابق ليس ضمانًا لنتائج المستقبل". إنَّ معيارَ تقييم المدير التنفيذيِّ استنادًا إلى الصندوق الأبيض- "هل يعرف المدير التنفيذيُّ ما يجب عمله؟" و"هل يستطيع المدير التنفيذيُّ أن يجعلَ الشركةَ تقوم به؟"- سيؤدِّي عملًا أفضلَ بكثيرٍ للتنبُّؤ بالمستقبل.

فكرةٌ ختاميَّة

يجب ألَّا يكونَ تقييمُ المدير التنفيذيِّ فنًّا بيزنطيًّا غير مُعبَّرٍ عنه بوضوح. سيقدِّمُ الناسُ جميعًا، بمَن فيهم المديرون التنفيذيُّون، أداءً أفضل في الامتحان لو عرفوا الأسئلة مُسبَّقًا.

الفصل ٨

القاعدة الأولى لريادة الأعمال: ليست هناك قواعد

"ما لا يقتلني يقوِّيني. هيَّا فالوقتُ يدهَمُني!
أعلم أنِّي على الدرب الصحيح، فهذا ما يشهد عليه أسلوب
حياتي البذيء. طالَ انتظاري فأنا أراقبك منذ زمن".
"أقوى" (Stronger)، للمغنِّي كانييه ويست (Kanye West)

في أثناء عمليَّة بيع أوپسوير، كان عطاء شركة هيوليت پاكارد الأوَّليُّ ١٤ دولارًا للسَّهم. وجاء ردُّ شركة بي. أم. سي بعطاءٍ قدره ١٤٫٠٠٥ دولارًا للسهم. ثمَّ قدَّمَت هيوليت پاكارد عطاءً منافسًا بمقدار ١٤٫٢٥ دولارًا للسَّهم. خطَّطنا أنا وجون أوفاريل (John O'Farrell) استراتيجيَّتنا لإغلاق عمليَّة تقديم العطاءات. فكَّرنا في أنَّنا إن نفَّذنا هذا بصورةٍ صحيحة، فسيكونُ العطاء الفائز ١٥ دولارًا للسَّهم أو أكثر، وكان الجميع متحمِّسين جدًّا.

ثمَّ وقعت الكارثة، أو لأكونَ محدَّدًا، كادت شركة تدقيق حساباتنا وهي إرنست آند يونغ (Ernst & Young) أن تدمِّرَ الصفقة.

لدى إجراء بي. أم. سي عمليَّة البحث والتدقيق، اكتشفوا أنَّنا قدَّمنا بيانًا عن ثلاث صفقاتٍ تختلفُ عمَّا هو بين أيديهم. بالتحديد، تضمَّنت كلُّ صفقة منها شيئًا ما عُرِفَ في ما بعد في صناعة الشركات باسم "البند (CA Clause)" في إشارةٍ إلى شركة البرمجيَّات سيِّئة السمعة كمبيوتر أسوشيتس (Computer Associates واختصارها CA). ظهر "البند CA" نتيجة بعض ممارسات أعمال شركة كمبيوتر أسوشيتس التي كما يبدو خدعت عملاءها بِبَيعهم عقود صيانة تمنحهم الحقَّ في الحصول على تحسينات مجَّانيَّة إلى الأبد للمنتج "س". ثمَّ كانت شركة كمبيوتر أسوشيتس تغيِّرُ اسم المنتَج "س" إلى المنتَج "ص" وتطلب رسومًا من عملائها لهذا التحديث الذي اعتقد العملاء أنَّه من حقِّهم لهم مجَّانًا. كانت عمليَّةً ذكيَّة جدًّا، لكنَّها غايةٌ في القذارة. لشنِّ هجومٍ معاكس، بدأ العملاء الذين فهموا الخدعة يطلبون من جميع بائعي البرمجيَّات إدراج "بند CA" في عقودهم. نصَّ البند على أنَّه إن جرى إطلاق نسخةٍ جديدةٍ من برمجيَّاتك تحتوي على كافَّة وظائف الإصدار السابق فضلًا عن بعض الميزَّات الجديدة واسمٍ جديد، فيجب أن يُشمَل ذلك المنتَج في العقد (بغضِّ النظر عن الاسم الجديد) بموجب العقد الموجود، ودون أيِّ رسمٍ إضافيّ.

كان هناك طريقتان مُحتَمَلتان لتفسير "بند CA". في وُسعك أن تفسِّره كما قُصِدَ به، للتغلُّب على السلوك السيِّئ لشركة كمبيوتر أسوشيتس، أو يمكنك أن تفسِّره على أنَّه وعدٌ بميزّاتٍ مستقبليَّة. إذا فهمتَه بحسب التفسير الأوَّل، يُطلَب منك عندئذٍ الإقرار بالإيرادات مقدَّما، وإذا فهمتَه بحسب التفسير الثاني، فستعرف الدَّخل على نحوٍ تقديريٍّ في غضونِ مدَّة العقد. في كلتا الحالتَين، تكون المدفوعات النقديَّة هي نفسها.

فهمنا هذا الغموض عندما وقَّعنا على الاتِّفاقات الثلاثة التي تضمَّنت البند، فطلبنا من شريكنا إرنست آند يونغ، ودايڤ پرايس مراجعة الاتِّفاقات ومن ثَمَّ يُخبرنا كيف ينبغي أن نعلِّلها. فهم دايڤ القصد من ذلك بصورةٍ صحيحة، وأوصى بتسجيل الإيرادات مُقدَّمًا في الصفقات الثلاث كلِّها. قرَّر شريك إرنست آند يونغ، وهو بي. أم. سي عكس ذلك، وعلَّلوا قرارَهم بصفقاتٍ مماثلة بصورةٍ تقديريَّة. عندما جرى تنبيههم إلى الفرق، صعَّد الشريك بي. أم. سي القضيَّة، ورفعها إلى المكتب الوطنيِّ لمؤسَّسة إرنست آند يونغ. اتَّصلَ بي الشريك الوطنيُّ لتدقيق حسابات شركة إرنست آند يونغ، ليقول لي إنَّه لا يوافق الآن على تدقيق حسابات شريكه، وطلب أن نُعيد التصريحَ ثانيةً بتوقُّعات الإيرادات في الساعات الثماني والأربعين التالية. لم أُصدِّق ما سمعتُه لتوِّي. إنَّ إعادةَ التصريح بالإيرادات سيكون أشبَه بضربةٍ لسعر السَّهم، وسيدمِّر الصفقة المعلَّقة. لم يكن لقسم الحسابات أيُّ تأثيرٍ جوهريٍّ في التدفُّقات النقديَّة، وكانت طريقة معاملتنا تستند إلى قرار إرنست آند يونغ في المقام الأوَّل. لو أنَّهم علَّلوها بطريقةٍ مختلفة في البداية، لباتَ سعر السهم هو نفسه كما هو الآن. إنَّ إعادة التصريح هي التي من شأنها أن تقضي علينا.

ما الذي يحدث بحقِّ الجحيم؟

استعَدتُ رباطة جأشي وأجبتُ بتأنٍّ.

بن: "يجب أن تعكسَ الحسابات نيَّاتنا ونيَّات عملائنا في العقد على حدٍّ سواء، أليس كذلك؟"

إرنست آند يونغ: "هذا صحيح".

بن: "لماذا إذًا لا نتَّصلُ بالعملاء الثلاثة ونسألهم عن نيَّاتهم؟ إذا كان قصدهم ما فكَّر فيه دايڤ پرايس في ما يتعلَّق بعقودنا، فسنتركها عندئذٍ على حالها. وإذا كان قصدُهم شيئًا آخر، فسنُعيد التصريحَ بالإيرادات".

إرنست آند يونغ: "كلَّا، هذا ليس جيِّدًا بما يكفي. عليك أن تطلبَ من العملاء الثلاثة أن يعدِّلوا عقودَهم ليستخدموا اللغة الجديدة التي وضعناها نحن، إرنست آند يونغ، لتوضيح الأمور".

بن: "غير أنَّ العملاء الثلاثة جميعهم هم مصارف كبرى ولديهم إدارات للمخاطر، إنَّهم لن يعدِّلوا عقودَهم بهذه السرعة. ولجَعْلِ الأمور أسوأ، نحن في وسط صفقةٍ بمبلغ ١.٦ مليار دولار. ستدمِّرون صفقتنا".

إرنست آند يونغ: "لا يهمُّنا هذا. هذا ما عليكم القيام به".

بن: "لكنَّنا من عملائكم على مدى ثماني سنوات، ودفعنا لكم رسومًا بملايين الدولارات، وشريككم هو الذي أصدر هذا القرار في البداية. لماذا تحطِّمون صفقتنا إذا كنَّا نحن وعملاؤنا نوافق لفظيًّا على التفسير الحاليّ؟"

إرنست آند يونغ: "إمَّا أن تعدِّلوا العقود وإمَّا أن تُصرِّحوا بالإيرادات. لديكم ٤٨ ساعة".

بدا دايڤ پرايس كأنَّه على وشك أن ينفجرَ بكاءً.

لم يكن المكتب الوطنيُّ لشركة إرنست آند يونغ يُبالي بروح القانون، بل كان اهتمامه منصبًّا فقط على حَرْفيَّة القانون، فرفضوا أن يفعلوا ما هو صائب من وجهة نظر الحسابات أو الأعمال. لقد كانوا مصمِّمين أن يفعلوا ما هو يلائمُ أكثر شركة إرنست آند يونغ.

كان المدير الماليُّ في شركتي، دايڤ كونت شاحبَ اللون كالشَّبح. كان مئات الأشخاص قد عملوا مدَّة ثماني سنوات

ليَصِلوا إلى هذه المرحلة، وبدا أنَّ كلَّ ذلك العمل سيذهب هباءً بسبب شركة الحسابات التي اختارها دايڤ بنفسه. كان قد عمل لدى إرنست آند يونغ مدَّة خمس عشرة سنة قبل الانضمام إلى أوپسوير، وهو عادةً اجتماعيٌّ ومنفتحٌ على الآخرين، لكنَّه بالكاد استطاع الكلام. كنتُ غاضبًا من الجميع، لكنِّي عرفتُ أنْ لا شيء أستطيع أن أقولَه سيساعد على حلِّ المشكلة أو يجعل شعور دايڤ أسوأ ممَّا هو عليه الآن. التَفَتُّ إلى جوردان بريسلو (Jordan Breslow) المستشار القانونيِّ العامِّ في شركتنا وقلتُ له: "أينبغي أن نُفصِحَ للمُشتَرين عن هذا الأمر على الفور؟" قال مرتعدًا وخائفًا: "أجل".

أبلغنا هيوليت پاكارد وبي. أم. سي بالاختلاف، وباعتقادِنا أنَّنا قادرون على تسوية القضيَّة بتعديل العقود في غضون الساعات الأربع والعشرين التالية. لم تصدِّقنا أيٌّ من الشركتَين. وأنا لا أعرف ما إذا كنتُ قد صدَّقتُ ذلك. كيف نستطيع أن نطلبَ من ثلاثة مصارف كبرى أن تعدِّلَ عقودها في غضون أربعٍ وعشرين ساعة؟ وضع كلا المشترِيَين المحتَملَين خُططًا للردِّ على الأخبار، وحدَّثا وضعهما، وكذلك عطاءهما.

في غضون ذلك، ذهبتُ أنا ودايڤ ومارك كراني لنعمل على تعديل العقود. جلسنا في غرفة الاجتماعات الماليَّة نرسم خطوطًا بين كلِّ مَن عرفناهم في العالم، ونحاول معرفة كيفيَّة الوصول إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لإنقاذ الصَّفقة. اتَّصلتُ بكلِّ عضوٍ من أعضاء مجلس الإدارة لأعرفَ المصارفَ حيث احتفظَ كلٌّ منهم بنقوده، وما إذا كان لديه أيُّ نفوذٍ هناك، أو إذا كان يعرفُ شخصًا هناك صاحبَ النفوذ المطلوب. بقيَ مارك على خطِّ الهاتف على اتِّصالٍ بمندوبي المبيعات والأشخاص الذين عرفناهم في قسم الحسابات، ووضع جوردان ودايڤ عشر طُرقٍ مختلفة لصياغة التعديل، وبقينا طَوال الليل مستَيقظين نعمل على الصفقة، وبدا دايڤ طَوال الوقت كأنَّه أُصيبَ بنوبةٍ قلبيَّة. بأُعجوبة، استَطَعْنا تعديلَ العقودِ الثلاثة جميعِها بحلول الساعة ١١ صباحًا، وكان ذلك في أقلَّ من أربعٍ وعشرين ساعة. لم نكن مضطرِّين إلى إعادة التصريح بالإيرادات.

أخافَ الأمرُ كلُّه بي. أم. سي ، ولم يكن ذلك مُستَغربًا، فسحبوا عرضَهم. لم يصدِّقوا أنَّنا نجَحْنا في معالجة القضيَّة. لم ترتعب شركة هيوليت پاكارد ، لكنَّها خفَّضت عرضها إلى ١٣.٧٥ دولارًا للسهم بسبب "الشائبة" في الصفقة.

في تلك الليلة، اجتمع مجلس الإدارة في مكاتبنا لمناقشة العرض الجديد من هيوليت پاكارد وإعلامهم بأنَّ بي. أم. سي انسَحَبَت. كان أعضاء مجلس الإدارة قد ارتأوا بالإجماع أنَّ علينا قبولَ عرض ١٣.٧٥ دولارًا. لكنِّي خالفتهم الرأي. قلتُ إنِّي لن آخذ خمسة سنتات أقلَّ من ١٤.٢٥ دولارًا التي عُرِضَتْ في البداية. نظر إليَّ بِل كامپل وكأنِّي جنرالٌ أمضى وقتًا طويلًا في ميدان المعركة. في تلك المرحلة، لم أكن قد نمتُ ولم أعرف ما إذا كنتُ على صوابٍ أم لا. كنتُ أعرف فقط أنِّي انتظرتُ طَوال الليل لأكونَ على حقٍّ، ولا يمكنني أن أصير مُخطئًا أكثر.

لملمتُ نفسي وكرَّرت موقفي: "عرَضَتْ هيوليت پاكارد ١٤.٢٥ دولارًا، وهو سعرٌ يعادل ستَّ عشرة مرَّة يعقبها اثني عشر شهرًا من الإيرادات لسببٍ واحدٍ فقط. لقد قدَّموا هذا العرض لأنَّنا شركة ذات جودة عالية، أو معيار الذهب، إذا صحَّ التعبير، في سوقٍ مهمَّة. هذا هو المنطلَق الكامل لهذه الصفقة. في اللحظة التي نقبل فيها عرضًا مخفَّضًا أو بأيَّة طريقةٍ أُخرى يُشير إلى أنَّنا لسنا المعيارَ الذهبيّ، فستنهارُ هذه الصفقة". أومأ جون أوفاريل برأسه موافقًا. وقَبِلَ المجلس موقفي بصعوبة.

عُدْتُ إلى هيوليت پاكارد وقلتُ لهم إنَّ الصفقة ستكون ١٤.٢٥ دولارًا، وإلَّا لن تكونَ هناك صفقة البتَّة. بعد مدَّةِ استراحة دامَتْ نحو ساعتين، لم يعدْ في أثنائها اللَّون قطُّ إلى وجه دايڤ كونت، ردُّوا بالقبول. أتممنا الصفقة. صفقة بمئة

مليون دولار تقريبًا أقلَّ ممَّا كنَّا سنحصل عليه لو لم يطعننا شريكنا المفترَض في ظهرنا، ورغم ما حدث، فقد كانت صفقة.

أروي هذه القصَّة لأنَّه في الوقت الذي تعتقد فيه أنَّ هناك أمورًا يمكنك الاعتماد عليها في مجال الأعمال، سرعان ما تجد أنَّ السماءَ قاتمة تُنذر بالعاصفة. عندما يحدث ذلك، فلا جدوى عادةً من الاستمرار في الإصرار على القول إنَّ السماء زرقاء صافية. عليك الاستمرار في العمل والتعامل مع حقيقة أنَّها ستبدو قاتمة لبعض الوقت.

حلُّ تناقُضِ المساءلة مع الإبداع

يُحدِّد مهندس البرمجيَّات وجود ضعفٍ في البنية الفنيَّة لمنتَجك الحاليِّ ممَّا سيقلِّلُ كثيرًا من قدرته على التوسُّع في المستقبل. وهو يقرِّرُ أنَّ عليه تأخير برنامج المنتَج ثلاثة أشهرٍ لإصلاحه. يتَّفقُ الجميع على أنَّ ثلاثة أشهرٍ هي مدَّة تأخيرٍ مقبولة لإصلاح المشكلة. لكنَّ البرنامج في الواقع يتأخَّر تسعة شهور، لكنَّ المهندس كان مُصيبًا بشأن المشكلة. هل تُكافئه على إبداعه وشجاعته أم تجعلُه مسؤولًا عن التأخير؟

إذا صرتَ محاميَ الادِّعاء وحاسَبتَه على تقيُّده بحرفيَّة القانون، فمن المؤكَّد أنَّك ستُثبِّط عزيمتَه هو والآخرين وتَثنيهم عن اتِّخاذ خطوات مخاطرة مهمَّة في المستقبل. إذا اتَّخذتَ هذا الموقف باستمرار، فلا تُدهَشْ في المستقبل إذا لم يكن لدى موظَّفيك الوقت لتسوية المشكلات الصعبة؛ لأنَّهم سيكونون مشغولين جدًّا باتِّخاذ خطواتٍ لئلَّا يقَعوا في المشكلة مرَّةً أُخرى.

من ناحيةٍ أُخرى، إذا لم تحاسبه بسبب التزاماته، فقد يشعر الأشخاص الذين يؤدُّون العملَ لتحقيق التزاماتهم كأنَّهم حَمقى. لماذا بقيتُ ساهرًا الليل بطوله لأُنهي ما عليَّ في الموعد المحدَّد إذا كان المدير التنفيذيُّ يكافئ الشخص الذي تأخَّر برنامجه ستَّة أشهر؟ إذا كان موظَّفوك الأكثر إنتاجيَّة والأكثر بذلًا للجَهد في العمل يشعرون كأنَّهم أغبياء وأنت تبحث عن المذنِب، انظُرْ في المرآة. لقد فشلتَ في محاسبة الأشخاص على أعمالهم. أهلًا بك في تناقُض المساءلة مع الإبداع.

بينما نتطلَّع إلى إيجاد حلٍّ لذلك، فلنبدأ بالافتراض الأهمّ. هل تفترض أنَّ موظَّفيك مُبدعين وأذكياء ولديهم الحافز عمومًا؟ أو هل تفترض أنَّهم كسلانون ومتآمرون ويَعدُّون الدقائق لوقت الانصراف؟ إذا كنتَ تعتقد أنَّ الافتراضَ الثاني هو الصحيح، فما عليك إلَّا أن تتوقَّف عن طلب الإبداع والابتكار في مؤسَّستك؛ لأنَّك لن تحصلَ عليهما. من الأفضل أن تؤمنَ بالافتراض الأوَّل وتفترض أنَّ لدى الناس نيَّاتٍ طيِّبة ما لم يُثبتوا العكس. ومع ذلك، يجب مساءلة الموظَّفين لتتجنَّبَ عاملَ الغباء. ما رأيك في هذا الخصوص؟

فلننظر إلى المساءلة عبر الأبعاد التالية: الوعود والنتائج والجهد.

المساءلة عن الجَهْد

هذا هو البُعد السهل. لتكونَ شركةً بمستوًى عالميّ، فستحتاج إلى جهودٍ على مستوًى عالميّ. وإذا كان هناك شخصٌ لا يبذلُ هذا الجَهد، فيجب أن يوقَف عن العمل.

المساءلة عن الوعود

لدى العديد من المؤسَّسات التي تُدارُ جيِّدًا عبارات مثل "قدَّمت التزامًا ما، فعليك الإيفاء بالتزامك". صحيحٌ أنَّك إنْ وعدتَ أن تفعلَ شيئًا ولم تفعله، فستخذل جميعَ مَن في المؤسَّسة. هذا النوع من الشعور بخَيبةِ الأمل يمكن أن يكون مُعدِيًا. ومساءلة الناس عن وعودهم هي عاملٌ حاسمٌ في إنجاز الأعمال. وتتغيَّر هذه المساءلة عندما تزداد درجةُ صعوبةِ تحقيق الوعد. إنَّ وُعودَ إتمام المعلومات التسويقيَّة أو إرسال بريدٍ إلكترونيّ، تختلف عن الوعد بتحقيق جدولٍ هندسيٍّ ينطوي على حلِّ مشكلةٍ علميَّة أساسيَّة في الحاسوب. يجب أن تُسائل الناس عن الوعد الأوَّل، الوعد الثاني هو أكثر تعقيدًا ويتعلَّق

بالنتائج.

المساءلة عن النتائج

هنا تبدأ الأمور بالتعقيد. إذا فشلَ أحَدُهم بتحقيق النتيجة التي وعَدَ بها، كما في قصَّة الافتتاح، هل يجب أن يُحاسَب؟ هل ينبغي تحميله مسؤوليَّة ما حصل؟ الجواب هو أنَّ هذا يتوقَّف على عدَّة أمورٍ:

- **أقدميَّة الموظَّف.** عليك أن تتوقَّع أن يكونَ الموظَّفون من ذوي الخبرة قادرين على توقُّع نتائجهم بصورة أدقَّ من الموظَّفين المبتَدئين.
- **درجة الصعوبة.** بعض الأمور صعبة على نحوٍ مؤكَّد. إنَّ تحديد رقم المبيعات عندما يكون مُنتَجك أدنى في المنافسة، ثمَّ يحدث ركود في منتصف الربع، هو أمرٌ صعبٌ. كما أنَّ بناء منصَّةٍ تأخذ البرامج التسلسليَّة آليًّا وبفاعليَّة وتجعلُهم يعملون على نظام المعالجة المتوازية، وذلك لتُباعَ بينما الأسعار في ارتفاع، هو أمرٌ صعبٌ. ومن الصعب وَضْعُ توقُّعٍ جيِّد، وتحقيق ذلك التوقُّع. عندما تقرِّر عواقبَ عدم تحقيق نتيجةٍ ما، فعليك أن تضعَ في الحسبان درجةَ الصعوبة.
- **مقدارُ المخاطرة الغبيَّة.** رغم أنَّك لا تريد أن تعاقِبَ الناسَ لأنَّهم يخاطرون مخاطرةً جيِّدة، فعليك أن تتذكَّرَ أنْ ليست كلُّ المخاطر جيِّدة. ومع أنَّه ليست هناك مكافأةٌ دون مخاطرة، فإنَّ هناك مخاطرةً إذا كانت المكافأةُ ضئيلة أو غير موجودة. إنَّ احتساءَ زجاجة خمر ثمَّ الجلوس وراءِ مِقوَد السيَّارة هو مخاطرة كبيرة، لكن ليستْ هناك مكافأةٌ كبيرةٌ فيما لو نجَحْتَ. وإذا لم يحقِّق أحدهم نتيجةً ما، هل يكون قد اجتازَ بصورةٍ مؤكَّدةٍ مخاطَرةً سخيفة كان قد قصَّر فقط في تقديرها، أم هل كانت مخاطرات ممتازة لم يُحالفها التوفيق؟

إعادة النظر في المشكلة الأوَّليَّة

بالعودة إذًا إلى المشكلة الأوَّليَّة، في ما يلي بعض الأمور التي ينبغي أن توضَعَ في الحسبان:

١. **ما مدى أقدميَّته في الخدمة؟** إذا كان هو مهندس البرمجيَّات الرئيسيّ، فقد ترغب في أن يحقِّقَ نتائج أفضل في تقييم عمله، وإلَّا فسوفَ يدمِّرُ المؤسَّسة. وإذا كان أكثر من مُبتدئ، فهذه لحظةُ تعلُّم أكثر منها لحظة توبيخ.

٢. **ما مدى صعوبتها؟** إذا كنتَ قد حقَّقتَ معجزةً بذلك التوسُّع، فيجب ألَّا تصرخَ في وجهه. في الواقع، عليك أن تشكره. لكنْ إذا كان مشروعًا قليلَ الأهمِّيَّة نسبيًّا، واستغرق وقتًا أطوَلَ ممَّا ينبغي، عليك أن تعالجَ هذا الوضع.

٣. **هل كانت المخاطرة الأولى هي المخاطرة الصحيحة للقيام بها؟** هل كان المنتَج سيتوقَّف عن التوسُّع في المدى القصير إلى المتوسِّط؟ إذا كان الجواب نعم، فسواء استغرقَ المشروعُ ثلاثة أشهرٍ أم تسعة أشهر، فإنَّ هذه المخاطرة كانت هي المناسبة والتي ينبغي القيام بها، وإذا واجهتَ الوضع نفسه مرَّةً أُخرى، فقد لا يكونُ عليك أن تغيِّر أيَّ إجراءٍ قمتَ به. يجب ألَّا تشعرَ بقلقٍ كبيرٍ في ما يتعلَّق بذلك.

نقطةٌ أخيرة

في مجال أعمال التكنولوجيا، نادرًا ما تعرفُ كلَّ شيءٍ مُسبَّقًا. إنَّ الفرقَ بين أن تكونَ ذا قدراتٍ متواضعة وقدراتٍ سحريَّة هو غالبًا ما يكون كالفرق ما بين السماح للموظَّفين بالقيام بمخاطرةٍ إبداعيَّة، وأن تحمِّلهم المسؤوليَّة القصوى. المساءلةُ أمرٌ مهمّ، لكنَّها ليست الأمر الوحيد المهمّ.

أُسلوبُ الإدارة بطريقة فيلم يوم الجمعة الفظيع (The Freaky Friday)

منذ عدَّة سنوات، واجهتُ وضعًا إداريًّا صعبًا. نشبتْ حربٌ بين فريقَين ممتازَين في الشركة: فريق دعم العملاء وفريق مهندسي المبيعات. صعَّد مهندسو المبيعات سلسلةً من الشكاوى اللاذعة بحُجَّة أنَّ فريق دعم العملاء لم يستَجِبْ على وجه السرعة، ورفضَ إصلاح المشكلات في المنتَج، وحال عمومًا دون شعور قسم المبيعات والعملاء بالرِّضى. وفي الوقت نفسه، ادَّعى فريق دعم العملاء بأنَّ مهندسي المبيعات سلَّموا أخطاءً من دون توصيفٍ، ولم يستمعوا إلى اقتراحات الإصلاحات الصحيحة، وكانوا يُثيرون المخاوف دون داعٍ واضعين كلَّ مشكلةٍ في أعلى سلَّم الأولويَّات. فضلًا عن الشكاوى الفعليَّة، لم يكن الفريقان يستَلطِفان بعضهما بعضًا. وما زاد الطين بِلَّةً أنَّه كان على هذين الفريقَين أن يعملا معًا باستمرار لتستمرَّ الشركة في ممارسة أعمالها. كان لدى كلا الفريقَين موظَّفون ممتازون ومديرون بارزون يفخرون بهم، فلم يكن هناك أيُّ شخصٍ لفصله عن العمل أو لتخفيض رتبته. وهكذا لم أستطع أن أُقرِّر ما ينبغي أن أفعله.

في ذلك الوقت تقريبًا، صادفَ بأُعجوبة أن شاهدتُ الفيلم الكلاسيكيَّ "يوم الجمعة الفظيع"، من بطولة باربرا هاريس (Barbara Harris)، وهي ممثِّلة لا تحظى بتقديرٍ كبير، وجودي فوستر (Judie Foster) التي لا مثيل لها. (وهناك أيضًا نسخةٌ حديثةٌ من الفيلم من بطولة جايمي لي كيرتس [Jamie Lee Curtis] والممثِّلة المضطربة لكن الموهوبة، ليندسي لوهان [Lindsay Lohan]). في الفيلم، تصيرُ الأمُّ والابنة محبطتَين تمامًا بعضهما من بعض نتيجةَ عدم وجود تفاهمٍ بينهما، وتتمنَّيان لو تتمكَّنا من تبادل دورَيهما، وبواسطة السحر في الفيلم، استطاعتا القيام بذلك.

وضمن أحداث الفيلم؛ وبينما كانت كلٌّ منهما في جسد الأخرى، طوَّرت كلتا الشخصيَّتين فهمًا للتحدِّيات التي تواجِهُها الأخرى. وبعد مشاهدة الفيلم الأصليِّ والفيلم المحدَّث، عرفتُ أنِّي وجدتُ الجواب: سأستخدم أُسلوب الإدارة من هذا الفيلم.

في اليوم التالي، أخبرتُ رئيس قسم هندسة المبيعات ورئيس قسم دعم العملاء بأنَّهما سيتبادلان الوظائف. شرحتُ لهما أنَّهما، مثل جودي فوستر وباربرا هاريس، سيحتفظان بعقلَيهما لكن سيحصلان على أجسادٍ جديدة، وذلك بصورةٍ دائمة. لم تكن ردود فعلهما الأوَّليَّة مختلفةً عمَّا حدث في الفيلم المحدَّث، حيث صرخت ليندسي لوهان وجايمي لي كيرتس في رعبٍ.

لكن بعد مرور أسبوعٍ واحدٍ على تبادل وظائفهما، شخَّص كلا المسؤولَين الإداريَّين بسرعةٍ القضايا الجوهريَّة التي كانت سببًا في النزاع. ثمَّ عملا بسرعةٍ لتنفيذ مجموعة عمليَّاتٍ بسيطةٍ أنهَت النزاع، وجعلت الفريقَين يعملان بانسجام. منذ ذلك اليوم وحتَّى اليوم الذي بعنا فيه الشركة، عمل قسم هندسة المبيعات وقسم دعم العملاء معًا على نحوٍ أفضل من أيَّة مجموعةٍ رئيسيَّةٍ أخرى في الشركة، وكلُّ ذلك بفضل فيلم يوم الجمعة الفظيع الذي قد يكون أكثر أفلام التدريب الإداريِّ من حيثُ البصيرةُ وبُعدُ النَّظَر.

البقاءُ عظيمًا

بوصفك مديرًا تنفيذيًّا، تُدرك أنَّك لن تستطيعَ بناء شركةٍ على مستوًى عالميٍّ ما لم تحافظ على فريقٍ عالميِّ المستوى. لكن كيف تعرف ما إذا كان مسؤولٌ إداريٌّ ذا مستوًى عالميّ؟ والأبعدُ من ذلك، ما إذا كان بمستوًى عالميٍّ حين وظَّفته، هل سيبقى كذلك؟ وإذا لم يبقَ، هل سيصيرُ بمستوًى عالميٍّ من جديد؟

هذه أسئلةٌ معقَّدة، وتجعلها عمليَّة التودُّد أكثر تعقيدًا. ينطلق كلُّ مديرٍ تنفيذيٍّ ليوظِّفَ أفضل شخصٍ في العالم ثمَّ يُجاهِدُ في استقطابه للحصول عليه. فإذا وافق ذلك الشخص، يعتقد المدير التنفيذيُّ أنَّه ربح الجائزة الكبرى. لو أنِّي حصلتُ على وشمٍ في كلِّ مرَّةٍ أسمع فيها أنَّ مديرًا تنفيذيًّا يدَّعي أنَّه وظَّف لتوِّه "أفضل نائب رئيس في مجال الشركات"، لصرتُ مثل مغنِّي الهيپ هوپ ليل وين (Lil Wayne)، الذي يحوز عددًا هائلًا من الوشوم على جسده.

نبدأ إذًا بتحيُّزٍ قويٍّ بأنَّ أيَّ شخصٍ نوظِّفه يجب أن يكونَ على مستوى عالميٍّ حتَّى قبل أدائه العمل يومًا واحدًا. وما يزيد الطين بِلَّةً أنَّ أداءَ المسؤولين الإداريِّين الذين يكونون على مستوًى عالميٍّ حين يبدأون، غالبًا ما يتدَهور بمرور الوقت. إذا كنتَ من هواة الرياضة، فإنَّك تعلَمُ أنَّ الرياضيِّين من الطراز العالميّ لا يبقون كذلك لمدَّةٍ طويلة. تكون في أحد الأيَّام اللاعب المتميَّز تيريل أوينز (Terrell Owens)، وتظلُّ تيريل أوينز في اليوم التالي. ومع أنَّ المسؤولين الإداريِّين لا يشيخون بالسرعة التي يشيخُ بها الرياضيُّون، فإنَّ الشركات والأسواق التقنيَّات تتغيَّر ألف مرَّةٍ أسرع من لعبة كرة القدم. لذا، قد يُستغنى في نسخة السنة التالية عن المسؤول الإداريِّ المذهل والمثير للإعجاب في مشروعٍ رياديٍّ حيث يعمل مئة موظَّف هذه السنة، إذ تكون الشركة قد وظَّفت أربع مئة شخص وبلغت إيراداتها ١٠٠ مليون دولار.

المعيار

إنَّ أوَّل ما ينبغي أن تفهمَه هو أنَّه بمجرَّد أنَّ شخصًا ما كان جيِّدًا في المقابلة ولديه مراجع مميَّزة، فذلك لا يعني أنَّ أداءه سيكون ذا نوعيَّة عالية في شركتك. هناك نوعان من الثقافة في العالم: ثقافات حيث يكون المهمُّ هو ما تفعله، وثقافات حيث المهمُّ هو مَن تكون. يمكنك أن تكونَ النوعَ الأوَّل أو أن تكون سيِّئًا.

يجب أن تتوقَّع من موظَّفيك التزام معيارٍ عالٍ، لكن ما هذا المعيار؟ ناقشتُ هذا الموضوع في القسم تحت عنوان "الأشخاص المسنِّين". علاوةً على ذلك، ضع في الحسبان ما يلي:

- **أنتَ لم تكن تعرفُ كلَّ شيءٍ عندما وظَّفته.** ورغم أنَّه شعورٌ مُربكٌ، فإنَّ من المعقول تمامًا أن تغيِّر معاييرك وترفعَها بينما تتعلَّم المزيدَ عمَّا هو مطلوب عن العنصر المنافِس في مجال عملك.
- **يجب أن تحصلَ على فاعليَّة إضافيَّة.** من الطبيعيِّ في البداية أن تُمضي وقتًا طويلًا في دمج المسؤول الإداريِّ وتوجيهه. لكنْ إذا وجدتَ نفسَك مشغولًا في هذا العمل بقدر ما كنتَ قبل توظيف المسؤول الإداريِّ أو ترفيعه، فسيكون دون المستوى المطلوب.
- **بوصفك مديرًا تنفيذيًّا، يمكنك فعل القليل جدًّا لتطوير الموظَّفين.** كان أحد أكثر الدروس إحباطًا في مسيرتي المهنيَّة لمَّا صرتُ مديرًا تنفيذيًّا، هو أنِّي لم أستطع تطوير العاملين لديّ. كانت متطلَّبات الوظيفة تقتضي أن يكونَ العاملون عندي

مستعدِّين بنسبة ٩٩٪ للأداء. على عكس وضعي عندما كنتُ أُدير عملًا ما أو كنتُ مديرًا عامًّا، لم يكن هناك وقتٌ لتطوير المواهب. كان يمكن أن يُنجَزَ ذلك العمل في مكانٍ آخر في الشركة، وكان يجب أن يُنجَزَ، لكن ليس على المستوى التنفيذيّ. إذا احتاجَ شخصٌ إلى الكثير من التدريب، فهو إذًا دون المستوى المطلوب.

يمكن التمادي كثيرًا في وضع المعايير. كما ناقشتُ في قسم "مغالطة توقُّع توسيع الشركة"، ليس بالضرورة، بل لا يُعدُّ فكرةً جيِّدة، أن تُقيِّم مسؤولًا إداريًّا استنادًا إلى ما سيكون عليه عمله بعد سنتَين من الآن. يمكنك عبور ذلك الجسر عندما تصلُ إليه. اعمَلْ على تقييم أدائه حاليًّا.

بشأن التوقُّعات والولاء

إذا كان لديك مسؤولٌ إداريٌّ مميَّز ومُخلِص، كيف تتواصل معه بشأن كلِّ هذه الأمور؟ كيف تقول له إنَّه رغم الجَهدِ الهائل والعمل المميَّز الذي يقوم به اليوم، فربَّما تفصلُه عن العمل في العام المقبل إنْ لم يواكِبِ التغيُّرات في عالم الأعمال؟

عندما كنتُ أقيِّم المسؤولين الإداريِّين، كنتُ أقول لهم: "أنت تؤدِّي عملًا رائعًا في وظيفتك الحاليَّة، غير أنَّ الخُطَّة تقتضي أن يكون لدينا في العام المقبل ضِعفُ عدد الموظَّفين الذين لدينا حاليًّا. لذا ستكون لديك وظيفة جديدة ومختلفة جدًّا، كما ينبغي أن أُعيدَ تقييمك على أساس تلك الوظيفة. وإذا كان ما سأقوله يجعلك تشعر بأنَّك أفضل حالًا، فإنَّ ذلك القانون ينطبق على كلِّ فردٍ في الفريق، بمَن فيهم أنا".

عند تقديم هذا النوع من التوجُّه، فمن المهمِّ لفتُ انتباه المسؤول الإداريِّ إلى أنَّه عندما يتضاعف حجم الشركة، فسينتقل إلى وظيفةٍ جديدة. ويعني هذا أنَّ القيام بالأعمال التي جعلته ناجحًا في وظيفته القديمة لن تُترَجَم بالضرورة إلى نجاحٍ في الوظيفة الجديدة. في الواقع، السبب الأوَّل الذي يجعل المسؤولين الإداريِّين يفشلون هو الاستمرار في تأدية أعمال وظيفتهم القديمة بدلَ الانتقال إلى الوظيفة الجديدة.

لكن ماذا بشأن كونك مُخلِصًا للفريق الذي أوصلك إلى هذه الوظيفة؟ إذا كان أعضاء فريقك التنفيذيِّ الحاليِّ قد ساعدوك على نموِّ شركتك عشرة أضعاف، فكيف يمكنك صرفُهم من العمل عندما يتأخَّرون في تسيير العمل الضخم الذي كانوا من وراء وجوده؟ الجواب هو أنَّ ولاءَك يجب أن يكون نحو موظَّفيك، وهم الأشخاص المسؤولون أمام مديريك الإداريِّين، المهندسون العاملون لديك، مندوبو التسويق والمبيعات، موظَّفو القسم الماليّ، العاملون في الموارد البشريَّة، الأشخاص الذين يقومون بالعمل. أنت مَدينٌ لهم بتوفير فريق إدارةٍ على المستوى العالميّ. هذه هي الأولويَّة.

هل ينبغي أن تبيعَ شركتَك؟

إنَّ أحد أصعب القرارات التي يتَّخذها مديرٌ تنفيذيٌّ هو ما إذا كان ينبغي أن يبيعَ شركتَه. منطقيًّا، إنَّ تحديدَ ما إذا كان بَيع الشركة أفضل على المدى الطويل من الاستمرار في إدارتها باستقلاليَّة، يتضمَّن عددًا كبيرًا من العوامل معظمها تخمينيٌّ أو غير معروف. وإذا كنتَ أنتَ المؤسِّس، فإنَّ الجزء المنطقيَّ هو الجزء السهل.

كان بالإمكان أن تكون المهمَّة أسهل بكثير لو لم تكن هناك مشاعر متداخلة. لكنَّ بيع شركتك هو دائمًا عملٌ عاطفيٌّ وشخصيّ.

أنواع التملُّك

لعرض المناقشة، من المفيد أن نفكِّر في تملُّك التكنولوجيا في ثلاثة فئات:

١. **الموهبة و/أو التكنولوجيا،** حين تُمتلَك شركة ما بسبب التكنولوجيا التي تمتلكها و/أو بسبب موظَّفيها. وتتراوَحُ هذه الأنواع من الصفقات عادةً ما بين خمسة ملايين دولار وخمسين مليون دولار.

٢. **المنتَج،** حين تُمتلَك الشركة بسبب مُنتَجها وليس بسبب أعمالها. يُخطِّط المالك الجديد لبيع المنتَج كما هو تقريبًا، لكنَّه سيفعل هذا بواسطة قدرته الخاصَّة على المبيعات والتسويق. وتتراوح قيمة هذه الأنواع من الصفقات بين ٢٥ و٢٥٠ مليون دولار.

٣. **الأعمال،** حين تُمتلَك شركة ما بسبب أعمالها الفعليَّة (الإيرادات والأرباح). يعمل الممتَلِك على تقييم العمليَّة كلِّها (المنتَج، المبيعات، التسويق) وليس فقط الأشخاص أو التكنولوجيا أو المنتَجات. تُقدَّر قيمة هذه الصفقات عادةً (جزئيًّا على الأقلّ) بمقاييسها الماليَّة التي يمكن أن تكون كبيرةً جدًّا (مثل قيمة مايكروسوفت التي تساوي ٣٠ مليار دولار، وكذلك العرض المقدَّم إلى شركة ياهو).

إنَّ تفسيري للموضوع أكثر ما ينطبق على امتلاك الأعمال، مع بعض العلاقة بامتلاك المنتَج، وسيكون غير مُجدٍ إلى حدٍّ ما إذا كنتَ تبيع الأشخاص و/أو التكنولوجيا.

المنطقيّ

عند تحليل ما إذا كان ينبغي أن تبيعَ شركتك، فإنَّ القانون الأساسيَّ الجيِّد هو (أ) إذا كنتَ قد دخلتَ سوقًا كبيرةً جدًّا في مرحلةٍ مُبكِّرة، و(ب) لديك فرصةٌ جيِّدة لتكونَ الشركة رقم ١ في تلك السوق، عندئذٍ ينبغي أن تبقى مستقلًّا. السبب هو أنَّ أحدًا لن يكون قادرًا أن يدفعَ القيمةَ التي تستحقُّها شركتك لأنَّه ليس هناك مَن يستطيع أن يُعطِيَك ائتمانًا مقدَّمًا. ولإعطائك مثالًا يسهُل فهمه، فكِّر في غوغل. عندما كانوا في مراحل مبكِّرة جدًّا، تردَّدت أنباء عن تلقِّيهم عروضَ شراءٍ متعدِّدة بقيمةٍ تتجاوز مليار دولار. حُسبَتْ تلك العروض سخيَّة جدًّا في ذلك الوقت، ووصلت إلى مضاعفات هائلة. لكن عند وضع حجم السوق الأساسيِّ في الحسبان، لم يكن البيع أمرًا منطقيًّا لغوغل. في الواقع، لم يكن من المنطقيِّ أن تبيعَ غوغل لأيِّ طالب شراء بأيِّ سعرٍ مهما كانت قدرة الشاري على الدفع. لماذا؟ لأنَّ السوق التي كانت غوغل تسعى إلى الدخول فيها هي سوقٌ أكبر من الأسواق التي كان يمتلكها جميع المشترين المحتَمَلين، وكانت غوغل قد بنَتْ مُنتَجًا رئيسيًّا لا يُقهَر تقريبًا

مكَّنها من أن تكون الشركة رقم ١.

قارنْ هذه الحالة بشركة پوينتكاست (Pointcast) التي كانت إحدى أوائل شركات تطبيقات الإنترنت التي ذاع صيتها. كانت أنشطتها معروفةً جدًّا في سيليكون ڤالي وفي مجال صناعة التكنولوجيا عمومًا. تسلَّمَتِ الشركةُ عروضًا للامتلاك بقيمة مليار دولار، لكنَّها رفضتها. ثمَّ بدأ عملاؤها، بسبب عيوبٍ في البُنية الفنِّيَّة لمنتَجها، يوقفون تطبيقاتهم. وبين عشيَّةٍ وضحاها، انهارَتْ سوقُها ولم تعُد موجودةً. في نهاية المطاف، بيعَت الشركةُ بسعرٍ ضئيلٍ نسبيًّا.

القرار الذي عليك اتِّخاذه إذًا هو: (أ) هل هذه السوق أكبر فعلًا (أكثر من الحجم النسبيّ) ممَّا استُغِلَّ حتَّى اللحظة؟ و(ب) هل سنكون الشركة رقم ١؟ إذا كان الجواب عن أيٍّ من السؤالَين (أ) أو (ب) بالنفي، فينبغي عندئذٍ أن تفكِّر في البيع. وإذا كان الجواب نعم عن السؤالَين؛ إذ يعني البَيع عندئذٍ بَيعَ نفسك وموظَّفيك لمدَّةٍ قصيرة.

غير أنَّ الإجابةَ عن هذه الأسئلة ليست بالبساطة التي عرضتُها أنا. لتحصلَ على إجابةٍ صحيحة، عليك أيضًا أن تُجيبَ عن السؤال "ما طبيعة السوق الفعليَّة؟ ومَن سيكون المتنافسون؟" هل كانت غوغل في سوق البحث (Search Market) أم سوق بوَّابات الإنترنت (Portal Market)؟ بالنظر إلى ما مضى، كانت في سوق البحث، لكنَّ معظم الناس اعتقدوا أنَّها كانت في سوق بوَّابات الإنترنت في ذلك الوقت. كانت ياهو منافسًا صعبًا في سوق بوَّابات الإنترنت، ولكن لم تكن كذلك في سوق البحث. لو كانت غوغل في سوق بوَّابات الإنترنت، لحُسِبَ أنَّ البيعَ فكرةٌ جيِّدة. اعتقدَت شركة پوينتكاست أنَّ سوقها كانت أكبر بكثيرٍ ممَّا كانت عليه في الواقع. ومن المثير للاهتمام، أنَّ تنفيذَ تسليم مُنتَج پوينتكاست (أو عدم تنفيذه) هو الذي تسبَّب في تقلُّص سوقها.

فلننظر في مسألة أوپسوير. لماذا بعتُ أوپسوير؟ سؤالٌ جيِّدٌ آخر هو: لماذا لم أبعْ أوپسوير قبل ذلك؟

في شركة أوپسوير، بدأنا بسوق أتمتة الخوادم. وعندما تلقَّينا أُولى الاستفسارات والعروض لشركة أتمتة الخوادم، كان لدينا أقلُّ من خمسين عميلًا. اعتقدتُ أنَّ هناك على الأقلِّ عشرة آلاف عميلٍ مُستَهدَف وأنَّه كانت لدينا فرصةٌ جيِّدة لنصيرَ الشركة رقم ١. ورغم أنِّي أيضًا كنتُ أعلَمُ أنَّه سيُعاد تحديد السوق، فقد اعتقدْتُ أنَّ في وُسعنا التوسُّع إلى شبكات ومناطق تخزين (أتمتة مركَز البيانات) على نحوٍ أسرع من منافسنا والفوز بتلك السوق أيضًا. لذلك، بافتراض وجود ٣٠٪ من حصَّة السوق، كان لا بدَّ أن يدفعَ شخصٌ ما ستِّين مرَّة أكثر من قيمتنا بائتمانٍ مُقدَّم ليشتريَ إمكاناتنا. فلن يكون من المستَغرَب إذا ما علمتَ أنَّه ما من أحدٍ كان على استعدادٍ لدَفعِ ذلك المبلغ.

عندما نمَونا وصار لدينا بضع مئاتٍ من العملاء وتوسَّعنا إلى أتمتة مركز البيانات، كنَّا لا نزال رقم واحد، وكانت قيمتنا ونحن مستقلُّون أكثر من أيٍّ من عروض الامتلاك السابقة. في تلك المرحلة، كانت أوپسوير ومنافستنا الرئيسيَّة بليدلوجك قد كبرتا معًا لتصيرا شركتَين ناضجتَين (قوى مبيعات عالميَّة، خدمات مهنيَّة ذات نوعيَّة عالية...إلخ). كان هذا أمرًا مهمًّا جدًّا لأنَّه كان يعني أنَّ شركةً كبيرةً ما في وُسعها أن تشتريَ إحدى شركاتنا، ومن المحتَمل أن يسيرَ ذلك بنجاح (لا يمكن أن تنجحَ شركات الأعمال الكبرى عمومًا بعمليَّاتِ استحواذ صغيرة؛ لأنَّ الكثير جدًّا من الملكيَّة الفكريَّة المهمَّة هو عبارة عن منهجيَّة المبيعات، ولا تستطيع الشركات الكبرى أن تبنيَ ذلك).

في هذه المرحلة، صارَ واضحًا أن بي. أم. سي كانت ستشتري إمَّا أوپسوير وإمَّا بليدلوجك. لذا، كانت الحسابات، أو مسألة ما إذا كانت أوپسوير ستكون الشركة رقم واحد في السوق، في حاجةٍ إلى إعادة تعريف على النحو التالي:

١. كان علينا أن نكون رقم واحد في النُّظُم وفي سوق إدارة الشبكات بدلَ سوق أتمتة مركَز البيانات، لأنَّ سوق أتمتة

مركز البيانات، حاله حال سوق معالجة النصوص، كان على وشك أن يُصنَّف ضمن سوقٍ أكبر تحتويه.

٢. حتَّى نكون الشركة رقم واحد، كان علينا التغلُّب على شركتَي بي. أم. سي وبليدلوجك معًا ممَّا جعلهما خصمًا يصعبُ التغلُّبُ عليه على نحوٍ أكثرَ بكثير من التغلُّب على أيٍّ من هاتَين الشركتَين منفردة.

أخيرًا، كانت السوق نفسها تتغيَّر بسبب تحوُّلٍ تكنولوجيٍّ أساسيّ: الخوادم الافتراضيَّة. وتعني الافتراضيَّة أنَّ السوق بكاملها كانت في حاجةٍ إلى تجهيزها بأدوات مناسبة لهذه التكنولوجيا الجديدة، فنحن إذًا كنَّا قد بدأنا سباقًا جديدًا في مجال البحث والتطوير لبناء أفضل الإدارات للبيئات الافتراضيَّة. كان ذلك يعني تأجيل المكاسب لوقتٍ طويلٍ جدًّا.

استنادًا إلى هذه العوامل كلِّها، كان من المنطقيِّ لنا أن نبدأ بالتفكير في بيع الشركة وتقصِّي ما إذا كان هناك اهتمام بالاستحواذ علينا في السوق.

بعد ذلك، قدَّمَت إحدى عشرة شركة عروضَ امتلاكٍ بصورةٍ ما. أعلمَني ذلك أنَّنا وصلنا إلى حالة الحدِّ الأقصى المحلِّيِّ من حيث سعرُ أوپسوير في السوق. بعبارةٍ أخرى، اقتنعَتُ مجموعة المشتَرين المحتَملين أنَّ السوق كانت مهمَّة جدًّا وأنَّه لا يوجد مبلغٌ إجماليٌّ إضافيٌّ كان في وُسعنا أن نحقِّقه جراء معرفةٍ أفضل. في النهاية، استنادًا إلى الكثير من التحليل وفحص الذات، قرَّرتُ أنَّ حالة الحدِّ الأقصى المحلِّيِّ كانت أعلى ممَّا كنَّا نتوقَّع تحقيقه في السنوات الثلاث إلى الخمس المقبلة، وهكذا بعتُ أوپسوير لشركة هيوليت پاكارد بمبلغ ١.٦٥ مليار دولار. أعتقد أنَّ ذلك كان القرارَ الصحيح، وآمل أنَّه كان كذلك.

العاطفيّ

الطريف بشأن الجزء العاطفيِّ للقرار هو أنَّه فصاميٌّ جدًّا.

كيف يمكنك بأيَّة طريقةٍ أن تبيعَ شركتَك بعدما استقطبتَ بنفسك جميعَ الموظَّفين وأقنعتَهم برؤيتك المذهلة والمثيرة لأعمالٍ مزدهرة ومستقلَّة؟ كيف يمكنك بأيَّة طريقةٍ أن تخونَ حُلُمك؟

كيف يمكنك أن تتخلَّى عن الاستقلال الماليِّ الكامل لنفسك ولكلِّ فردٍ من أفراد عائلتك القريبين والبعيدين؟ ألستَ تمارسَ هذه الأعمال لكسب المال؟ كم يحتاج شخصٌ واحدٌ من المال؟

كيف يمكنك التوفيق ما بين "ابقَ في العمل" و"بعْ ذلك الشيء"؟ من الواضح أنَّه لا يمكن التوفيق بينهما، لكنَّ السرَّ يكمن في كَتْم صوتَيهما معًا.

بعض العوامل الرئيسيَّة لكتم المشاعر:

- **أن تتقاضى (راتبًا).** معظم المستثمرين أصحاب رؤوس الأموال يفضِّلون الرياديِّين الذين "يضعون كلَّ ما لديهم في الشركة"، ممَّا يعني أنَّ الرياديَّ استثمرَ كلَّ شيءٍ في الشركة وسيكون لديه القليل لعرضه مقابل جهوده إنْ لم ينجَح المشروع. كجزءٍ من هذا، من المفضَّل أن يتقاضى المدير التنفيذيُّ المؤسِّس راتبًا قليلًا. عمومًا، هذه فكرةٌ جيِّدة لأنَّ إغراء ترك العمل عندما تسوء الأوضاع كبيرٌ، والالتزام الماليُّ الكامل يساعده على الوفاء بالتزاماته الأُخرى. لكن عندما تبدأ الشركة تصيرُ شركةً فعليَّة بدلًا من مجرَّد فكرة، يبدو من المنطقيِّ أن يُدفَع للمدير التنفيذيِّ راتبٌ يتناسب مع سعر السوق. وعندما تكون للشركة أعمال (كما هو موضَّح آنفًا)، وتصير هدفًا جذَّابًا للامتلاك، يبدو من المنطقيِّ أن يُدفَع للمدير التنفيذيِّ لئلَّا يكون قرارُ الاحتفاظ بالشركة أو بيعها ردَّ فعلٍ مباشرًا على الوضع الماليِّ الشخصيِّ للمدير

التنفيذيّ، وعلى النحو التالي: "لا أعتقد أنَّ علينا بَيعَ الشركة، لكنّي أُقيم في شقَّةٍ مساحتها نحو ٨٠م[٢] مع زوجتي وولدَين، فإمَّا هذا وإمَّا الطلاق".

- **كُن واضحًا مع الشركة.** سؤالٌ واحدٌ يحصل عليه كلُّ مديرٍ تنفيذيٍّ لمشروعٍ ناشئٍ من موظَّفيه: "هل ستبيع الشركة؟" هذا سؤالٌ صعبٌ على نحوٍ لا يُصَدَّق. إذا لم يقُلِ المدير التنفيذيُّ شيئًا، فمن المحتَمَل جدًّا أن يفسِّر الموظَّف هذا على أنَّ الشركة معروضةٌ للبيع. وإذا قال "بالسعر المناسب"، سيتساءل الموظَّف عن ذلك السعر المناسب، حتَّى إنَّه قد يسأل عن ذلك. وإذا ما حقَّقَتِ الشركة ذلك السعر، فيَسفترض الموظَّفُ أنَّ الشركة ستُباع. وإذا تجنَّبَ المدير التنفيذيُّ السؤال بالجواب النموذجيِّ "الشركة ليست للبيع"، فقد يشعر الموظَّف بأنَّه خُدِع إذا ما بيعَت الشركة في وقتٍ ما. والأهمُّ من ذلك، قد يشعر المدير التنفيذيُّ بأنَّه خَدَع الموظَّف وسيؤثِّر ذلك الشعور في عمليَّة اتِّخاذ قراره. إحدى الطرق لتجنُّب هذه الفِخاخ هي وصف التحليل في القسم السابق: إذا حقَّقتِ الشركةُ ملاءمةَ المنتَج والسوق في سوقٍ كبيرةٍ جدًّا ولديها فرصةٌ ممتازة لتكونَ الشركة رقم واحد، فمن المرجَّح أن تبقى الشركة مستقلَّة. وإذا لم تبقَ كذلك، فمن المرجَّح أنَّها ستُباع. هذه طريقةٌ جيِّدة لوصف مصالح المستثمرين بطريقةٍ لا تتضارب مع مصالح الموظَّفين، وهي صحيحة.

فكرةٌ ختاميَّة

عند مواجهة قرارٍ ما إذا كان يجب بَيع شركتك، فليس هناك جوابٌ سهل. غير أنَّ إعداد نفسك فكريًّا وعاطفيًّا هو أمرٌ سيُساعدك.

الفصل ٩

نهاية البداية

"نعيش الحياة ذاتها ولكلٍّ منَّا دربه،
نقطن المبنى ذاته ولكلٍّ منَّا إطلالته".
"فوقه مباشرةً" (Right Above it) للمغنِّي دريك (Drake)

بعد بيع أوبسوير، أمضيتُ سنةً في شركة هيوليت باكارد وأنا أعمل على إدارة الكمِّ الكبير من برمجيَّاتهم. ثمَّ حاولتُ تحديد ما سأفعله بعد ذلك. أينبغي أن أؤسِّسَ شركةً أخرى؟ هل ينبغي أن أصيرَ مديرًا تنفيذيًّا في شركة شخصٍ آخر؟ هل ينبغي أن أتقاعد؟ هل ينبغي أن أفعل شيئًا مختلفًا تمامًا؟

كلَّما فكَّرتُ أكثر في مستقبلي، فكَّرتُ أكثر في حياتي الماضية. ماذا كان ليحدُثَ لو أنِّي لم ألتقِ قَطُّ بِل كامپل؟ وكيف كان يمكن لي أن أُتابعَ عملي وسطَ جميع التحدِّيات التي واجهتُها؟ لماذا كانت الريادة فنًّا مُظلِمًا هكذا؟ هل كانت لدى الجميع المشكلات نفسها التي كانت لديَّ؟ إذا كانت الحال كذلك، لمَ لم يكتبْ أحدٌ عن ذلك؟ لماذا لم يكن لدى القليل جدًّا من مستشاري المشاريع الناشئة ومستَثْمِري رأس المال أيَّة خبرة لتأسيس الشركات؟

بينما كانت هذه الأفكار تدور في رأسي، أرسلتُ إلى مارك أندريسِن رسالةً عاجلة: "علينا أن نبدأ شركة رأس المال الجريء، وسيكون شعارنا للشركاء العموميِّين «مطلوب بعض الخبرة»، أي أنَّ بعضَ الخبرة في تأسيس الشركات وإدارتها مطلوبةٌ لتقديم المشورة إلى الذين يؤسِّسون الشركات ويُديرونها". وما أدهشَني كان إجابتَه: "كنتُ أفكِّر في الأمر ذاته".

المشاريع الناشئة

بعد مزيدٍ من التفكير رجعتُ بفكري إلى أولى مقابلاتي الجِدِّيَّة مع مستثمري رأس المال الجريء في المشاريع الناشئة.

في عام ١٩٩٩م؛ وبعد جَمْع التمويل في جولتنا الأولى لشركة لاودكلاود، ذهبتُ والمؤسِّسون المشاركون لزيارة شركة الاستثمار ومقابلة فريقهم كلِّه. وبوصفي مديرًا تنفيذيًّا مؤسِّسًا، أتذكَّر أنِّي كنتُ متحمِّسًا لمقابلة الذين يدعموننا ماليًّا والتحدُّث إليهم بكيفيَّة إقامة شراكةٍ لتأسيس شركةٍ كبيرة. تدهورت المحادثة وانحرفت عن مسارها على نحوٍ حادٍّ عندما سألني ديڤيد بيرن (David Beirne)، وهو أحد الشركاء الرئيسيِّين القدامى، أمام المؤسِّسين المشاركين معي: "متى ستأتي بمديرٍ تنفيذيٍّ حقيقيّ؟"

أصابتني الملاحظة في الصميم وقطعَتْ أنفاسي. دعاني أكبر مستثمرينا بمديرٍ تنفيذيٍّ زائف أمام فريقي. سألته: "ماذا تقصد؟"- آملًا أن يُعيدَ النظر في عبارته ويُتيح لي حفظ ماء وجهي. بدلَ ذلك، تابعَ قائلًا: "شخصٌ ما يعرف مسؤولين إداريِّين كبار وذوي خبرة، وشخصٌ بعلاقاتٍ مُسبَّقة بالعملاء، وشخصٌ يعرف ما يفعله".

كنتُ بالكاد أستطيع التنفُّس. إنَّ ما حصل كان سيِّئًا جدًّا، حتَّى إنَّه قوَّض مكانَتي بصفةِ مديرٍ تنفيذيّ. وما زاد الطين بِلَّة

هو أنِّي عرفتُ من وجهة نظرٍ معيَّنة أنَّه كان محقًّا. لم تكن لديَّ تلك المهارات، ولم يسبق لي بتاتًا أن قمتُ بهذه الأمور، ولم أكن أعرف هؤلاء الأشخاص. كنتُ المدير التنفيذيَّ المؤسِّس ولم أكن مديرًا تنفيذيًّا مُحترفًا. كنتُ أستطيع سماعَ دقَّات الساعة ورائي بينما كان وقتي في إدارة الشركة يمرُّ بسرعة. هل يمكنني أن أتعلَّم وأبني شبكة اتِّصالاتي بسرعةٍ كافية؟ أم سأخسر الشركة؟ عذَّبني ذلك السؤال على مدى أشهرٍ.

في السنوات التي تلَت، احتفظتُ بمنصبي، بوصفي مديرًا تنفيذيًّا، في السرَّاء والضرَّاء. عملتُ بجدٍّ بصورةٍ لا تُصَدَّق لأصيرَ ذلك النوع من المديرين التنفيذيِّين الذين يتوقَّع الجميع أن أكونَه. بفضل جهودٍ كبيرة قد بُذِلَت، ومساعدةٍ من أصدقاءٍ وموجِّهين، لا سيَّما بِل كامبل، استطاعت الشركةُ أن تنجوَ وتصيرَ شركةً ناجحة ذات قيمة.

لكنْ لم يمرَّ يومٌ دون أن أفكِّر في ذلك الكلام المتَبادَل مع ديڤيد بيرن. كنتُ أتساءل دائمًا عند الوقت الذي سيستغرقُه نُضجي المهنيّ، وكيف يمكنني أن أجدَ المساعدةَ لبناء مهاراتي وإجراء الاتِّصالات اللازمة في أثناء ذلك.

غالبًا ما كنتُ أناقش هذا التناقض مع مارك. كنَّا، بوصفنا مؤسِّسَين، نتساءل بصوتٍ مسموع: لماذا علينا أن نُثبِتَ للمستثمرين في شركتنا، بما لا يدعُ مجالًا للشَّكّ، أنَّنا قادرون على إدارة الشركة بدلَ أن يفترضوا أنَّنا سنكون قادرين على إدرة الشركة التي أسَّسناها؟ صارت هذه المحادثات في نهاية المطاف مصدرَ إلهامٍ لشركة أندريسِن هورويتز.

لكي نبدأ عملنا، درسنا مجال رأس المال الجريء في مشاريعَ ناشئة، وواجهنا مشكلةً مُحتَمَلة في منهجنا. على مرِّ السنين، كانت جميع عائدات رأس المال الجريء في المشاريع الناشئة تتركَّزُ في عددٍ قليلٍ جدًّا من الشركات، وكانت باستمرارٍ من عددٍ قليلٍ جدًّا من الشركات. من بين أكثر من ثماني مئة شركة من شركات رأس المال الجريء في مشاريع ناشئة في ذلك الوقت، نحو ستٍّ منها فقط جلبت عائدات كبيرة لمستثمريها. وعندما تعمَّقنا في بحثنا، كشفنا عن سببٍ ممتازٍ لهذا الوضع: أنَّ أفضل الرياديِّين سيعملون مع أفضل شركات رأس المال الجريء. وما دامت شركات رأس المال الجريء معروفة بتكتُّمها على أساليبها ومعتقداتها- حيث إنَّه لم تكن لدى معظم الشركات دوائر للعلاقات العامَّة، ولم تكن تُصرِّح إلَّا بالقليل عمَّا كانت تفعله- فقد كانت الشركات تتنافس بشأن سجلَّات إنجاز استثماراتها. لذا استمرَّتِ الشركات التي لديها أفضل سجلَّاتِ الإنجازات، وبذلك جعلت من المستحيل على شركة جديدةٍ ليس لديها سجلٌّ إنجازات أن تنتقلَ بسرعةٍ إلى المستوى الأعلى.

كنَّا نحتاجُ إلى وسيلةٍ ما لاختراق تلك الشركات لنصيرَ الشركة التي يرغب كبار الرياديِّين في العمل معها. لكن كيف؟

كنَّا نحتاج إلى تغيير القواعد التي يُقيِّم بموجبها الرياديُّون شركات رأس المال الجريء. اعتقدنا أنَّ هناك مجالًا مفتوحًا أمامنا للقيام بذلك لأنَّ الأزمنة تغيَّرت. عندما أصرنا أنا ومارك رياديِّين للمرَّة الأولى في منتصف تسعينيَّات القرن الماضي، لم نكن نعرف رياديِّين آخرين كثيرين. كنَّا نفعل فقط ما فعلناه دون أن نحسبَ أنفسنا حقًّا جزءًا من "حركة" أو مجتمعٍ أكبر. كنَّا رياديِّين في بداية عصر الإنترنت وقبل نشوء فيسبوك وتويتر وغيرها من منصَّات التواصل الاجتماعيِّ الأُخرى. لم نكن نتحدَّث إلى رياديِّين آخرين لأنَّه لم يكن هناك مجتمعٌ لريادة الأعمال. كنَّا نركِّز جهودنا كلَّها على الأعمال. لكنَّ ذلك كلَّه تغيَّر في العقد. فالآن يختلطُ الرياديُّون بعضهم ببعض اجتماعيًّا، ويكوِّنون صداقات ويجتمعون ويمضون وقتًا معًا. يوجد الآن مجتمعٌ حقيقيّ. عندما أدركنا ذلك، تبيَّن لنا أنَّه إنْ قُدِّم إلينا عرضٌ أفضل، فإنَّ التسويق بواسطة الكلام غير الرسميِّ سيكون ناجحًا، في حين لم يكن كذلك في السابق.

كنَّا نحتاجُ لأنْ نصيرَ أفضل، لكنَّنا كنَّا نحتاج أيضًا لأنْ نكونَ مختلفين. عندما فكَّرنا في ما من شأنه أن يجعلنا أفضل

ومختلفين على حدٍّ سواء، أثَّرت فكرتان جوهريَّتان في رأينا تأثيرًا بالغًا. الأولى، المؤسِّسون الفنيُّون هم أفضل الأشخاص لإدارة شركات التكنولوجيا. جميع شركات التكنولوجيا التي دامت مدَّةً طويلة وأُعجِبنا بها- هيوليت پاكارد وإنتل وأمازون وأپل وغوغل وفيسبوك- كان يديرها مؤسِّسوها. وبتحديدٍ أكثر، كان المبتكر هو مَن يُدير الشركة. الثانية، كان يصعب جدًّا على المؤسِّسين التقنيِّين أن يتعلَّموا كيف يصيرون مديرين تنفيذيِّين، بينما كانوا يبنون شركاتهم. كنتُ أنا برهانًا على ذلك. غير أنَّ معظم شركات رأس المال الجريء كانت مصمَّمة لتَستبدل المؤسِّس بدلَ مساعدة المؤسِّس على النموِّ والنجاح.

فكَّرتُ أنا ومارك في أنَّنا إنْ أنشأنا شركةً مصمَّمة لمساعدة المؤسِّسين التقنيِّين على إدارة شركاتهم، فسوف نَستطيع تطوير سُمعةٍ وعلامةٍ تجاريَّةٍ قد تقفزان بنا إلى الدرجة الأولى في شركات رأس المال الجريء، رغم عدم وجود سجلٍّ إنجازات. حدَّدنا للمدير التنفيذيِّ المؤسِّس ناحيَتَين من نواحي العجز لدى مقارنته بمديرٍ تنفيذيٍّ مُحترف:

١. **مجموعةُ مهاراتِ المدير التنفيذيّ.** يفتقر المؤسِّسون التقنيُّون إلى مهاراتٍ مثل إدارة المسؤولين الإداريِّين، والتصميم التنظيميّ، وإدارة فرق المبيعات، وما شابَه من مهارات.

٢. **شبكةُ اتِّصالاتِ المدير التنفيذيّ.** يعرف المديرون التنفيذيُّون المحترفون العديد من المسؤولين الإداريِّين، والعملاء والشركاء المحتَملين، والعاملين في مجال الصحافة، والمستثمرين، وغير ذلك من العلاقات في مجال الأعمال. من جهةٍ أُخرى، يعرف المؤسِّسون التقنيُّون بعض المهندسين المهَرة ويعرفون بعضَ الشيء عن كيفيَّة وضع البرامج.

ثمَّ سألنا: "كيف تستطيع شركة رأس المال الجريء مساعدة مديرين تنفيذيِّين مؤسِّسين على ملء هذه الثغرات؟"

تبيَّن أنَّ معالجة موضوع مجموعة المهارات صعبٌ؛ لأنَّ الطريقة الوحيدة، ليتعلَّم المرء أن يصير مديرًا تنفيذيًّا هي أن يكون مديرًا تنفيذيًّا. قد نحاول أن نعلِّم بعض المهارات، لكنَّ تعلُّم كيفيَّة أن تكون مديرًا تنفيذيًّا بالتدريب في غرفة الصفِّ هو مثل تعلُّم كيف تكون ظهيرًا ربعيًّا في كرة القدم الأميركيَّة بالتدريب النظريِّ فحسب. حتَّى لو كان اللاعبان پيتون مانينغ (Peyton Manning) وتوم برادي (Tom Brady) هما معلِّمَيك، ففي غياب التدريب العمليّ، سيُقضى عليك في اللحظة التي تنزل فيها إلى الملعب.

قرَّرنا أنَّه رغم عدم قدرتنا على إعطاء المدير التنفيذيِّ المؤسِّس جميع المهارات المطلوبة، فإنَّنا قادرون على تقديم ذلك النوع من النُّصح والإرشاد الذي سيعمل على تسريع عمليَّة التعلُّم. لذا قرَّرنا أنَّ على جميع شركائنا العموميِّين أن يكونوا موجِّهين فعَّالين لمؤسِّسٍ يسعى لأن يصيرَ مديرًا تنفيذيًّا (دون شكٍّ، ليس جميع المؤسِّسين يرغبون في أن يصيروا مديرين تنفيذيِّين. الإجراء المناسب لبعض الشركات هو جلبُ مديرٍ تنفيذيٍّ مُحترف. فمن أجل هذه الشركات، سنركِّز على مساعدة المؤسِّسين على تحديد المدير التنفيذيِّ المناسب، ومن ثَمَّ مساعدة المدير التنفيذيِّ على الاندماج بنجاحٍ في الشركة، وعلى أن يصيرَ شريكًا للمؤسِّسين ليحافظوا على نقاط قوَّتهم الفريدة). هذا هو السبب في أنَّ العديد من الشركاء المتضامنين الذين نختارهم يكونون مؤسِّسين سابقين أو مديرين تنفيذيِّين أو كليهما، وجميعهم يركِّزون بقوَّة على مساعدة المؤسِّسين أن يصيروا مديرين تنفيذيِّين متميِّزين. بدَتِ الفكرة بسيطةً وواضحة، لذا وجبَ أن تنجح.

بعد ذلك، قرَّرنا منهَجَة الشبكة وإضفاء الطابع المهنيِّ عليها. ولتحقيق ذلك، استَعنَّا بإلهام مايكل أوڤيتز ومعادلته، وهو صديقي وعضو مجلس إدارة أوپسوير. كان مايكل قد أسَّس قبل أربعٍ وثلاثين سنة وكالة الفنَّانين المبدعين (CAA)، وهي مصدرُ قوَّةٍ لوكالات مواهب هوليوود. عندما بدأ مايكل بتأسيس هذه الوكالة، لم تكن الفكرة واضحة. كان عملُ وكالات المواهب موجودًا منذ وُجِدَ الاستعراض المسرحيُّ ولم يتغيَّر ذلك إلَّا قليلًا في السنوات الخمس والسبعين اللاحقة. كان

مايكل نجمًا صاعدًا في وكالة وليم موريس (William Morris Agency)، وهي الوكالة الأهمُّ حينها في هذا المجال. إنَّ ترك ذلك العمل من أجل السعي وراء ما قد بدا أنَّه مُقارَعة الطواحين لم يكن أمرًا منطقيًّا لأيِّ شخص. لكن كانت لدى مايكل رؤية واضحة: إذا استطاع أن يؤسِّس شركةً جيِّدة جدًّا بحيث تكون قادرة على اجتذاب أفضل المواهب في العالم، فسينقل اقتصاديَّات هذه الصناعة من الشركات إلى أصحاب المواهب، حيث كان يشعر أنَّها تنتمي إلى هناك.

كانت الشركات في تلك الأيَّام تتألَّف من مجموعاتٍ من وكلاء المواهب المنتسبين على نحوٍ حُرّ. وكان الوكلاء يعملون تحت المظلَّة نفسها، لكنَّهم كانوا يتصرَّفون وحدهم إلى حدٍّ بعيد، إذ كان كلُّ وكيلٍ منهم يستخدم شبكته للاستفادة منها نيابةً عن عملائه. مثلًا، قد يعرِّف الوكيل "أ" داستن هوفمان (Dustin Hoffman) إلى رئيس شركة وارنر برذرز (Warner Bros)، لكنَّ العلاقة بداستن هوفمان والعلاقة بوارنر برذرز كانتا معًا تحت سيطرة الوكيل؛ ولم يكن وكلاء آخرون من وكالة وليم موريس قادرين على الاستفادة من العلاقتَين. لقد كان يُشبه هذا النموذجُ التقليديُّ إلى حدٍّ بعيد أعمال رأس المال الجريء التقليديَّة، حيث كان مستثمرو رأس المال يعملون في الشركة نفسها، لكنَّهم كانوا يُديرون شبكاتهم ومحافظَ أعمالهم الخاصَّة.

كانت فكرة أوفيتز الناجحة هي بناءَ شبكةٍ متكاملة تسمح لأيِّ وكيل من وكلاء الشركة بربط عملائه بشبكةٍ واسعة ومترابطة من الفرص الجديدة. لهذا، ستكون الشركة أقوى بمئات المرَّات من أيِّ وكيلٍ أينما عمل. ولتنفيذ الفكرة، وافق أوفيتز وشركاؤه المؤسِّسون على تأجيل قبض رواتبهم عدَّة سنوات، وعلى استثمار عمولاتهم في بناء ما أشار إليه أوفيتز بمصطلح "حقِّ الامتياز" (The Franchise). كان الامتياز يتألَّف من اختصاصيِّين يُديرون شبكات ومحافظَ أعمالٍ في جميع المجالات ذات الصلة: نشر الكتب، والعلاقات الدوليَّة، والموسيقا، والكثير غيرها. لقد نجحت نظريَّته، وخلال خمس عشرة سنة عملت وكالته على تمثيل ٩٠٪ من أفضل المواهب في هوليوود، وأعادت وضعَ القواعد- وذلك بإعطاء أصحاب المواهب سُلطةً أكبر في الصفقات وقطعةً أكبر من الكعكة الماليَّة.

قرَّرنا تقليد النموذج التشغيليِّ لوكالة أوفيتز كما هو تقريبًا- في الواقع، كان موظَّفو أندريسِن هورويتز يحملون الألقاب نفسها التي كان موظَّفو "وكالة الفنَّانين المبدعين" يحملونها: شريك. اعتقدَ مايكل أنَّ تلك كانت فكرةً عظيمة، لكنَّه كان الوحيد في هذا الاعتقاد. عرضَ الجميع بعضَ وجهات النظر المختلفة كالتالي: "هذا وادي سيليكون وليس هوليوود. أنتم يا رفقاء لا تفهمون في الأعمال". ومع ذلك؛ وبموافقة مايكل ودعمه الحماسيّ، تابعنا العمل بالفكرة. عندما طبَّقناها على رأس المال الجريء، قرَّرنا بناء الشبكات التالية:

- **شركاتٌ كبيرة.** تحتاج كلُّ شركةٍ جديدة، إمَّا إلى بيع شيءٍ ما لشركةٍ أكبر، وإمَّا لأن تكونَ شريكةً معها.
- **مسؤولون إداريُّون.** إذا نجحْتَ، فستحتاج في مرحلةٍ ما إلى توظيف مسؤولين إداريِّين.
- **مهندسون.** حيث إنَّه لا يمكنك في الأعمال التكنولوجيَّة أن تعرف ما يكفي من المهندسين البارعين.
- **الصحفيُّون والمحلِّلون.** لدينا مقولةٌ في الشركة: اعرضْه، بِعْه، خبِّئهُ، احتفِظْ به.
- **مستثمرون ومشترون.** كونك مستثمرًا في رأس المال، فقد كان من البديهيِّ تأمين الحصول على المال.

بعد أن جهَّزنا الشركة، كان علينا مساعدة الرياديِّين على فهم أوجُه اختلافنا عن الآخرين. كان ذلك يتطلَّب براعةً وحذرًا لأنَّه لم تكن هناك أيَّةُ شركة كبرى لرأس المال الجريء مارستْ تسويقًا من أيِّ نوع. اكتشفنا أنَّ هناك تفسيرًا جيِّدًا لهذا

الأمر، لكنَّنا وجدنا صعوبةً كبيرةً في إيجاد تفسيرٍ واحد. أخيرًا، اكتشف مارك أنَّ شركات رأس المال الجريء الأصليَّة في نهاية الأربعينيَّات ومطلع الخمسينيَّات من القرن الماضي كانت تتبع نموذجَ مصارف الاستثمار الأصليَّة، مثل جاي. بي. مورغان (J. B. Morgan) وروتشيلد (Rothschild). ولم تعمَد هذه المصارف أيضًا إلى استخدام وسيلة العلاقات العامَّة لسببٍ محدَّدٍ جدًّا: كانت المصارف تدعم الحروب- وتدعم في بعض الأحيان طرَفَي النزاع في الحرب القائمة نفسها-لذا، لم يكن نشر المعلومات فكرةً جيِّدة. مع هذه الرؤية، فضلًا عن غريزتنا العامَّة التي دفعتنا إلى مواجهةِ برامجِ ما كانت تفعله الشركات الكبرى، أيًّا كان، قادتْنا إلى إطلاق أندريسِن هورويتز وسط صخَبٍ هائل. عندما وصلنا إلى مرحلة اتِّخاذ قرارٍ بشأن الاسم، كانت المشكلة الأكبر التي واجهناها هي أنَّنا كنَّا نَكِرة: لم نكن نملك سجلَّ إنجازات، ولا شركات لديها محافظ أعمال، لم نكن نملك شيئًا. غير أنَّ الناس كانوا يعرفوننا، ولا سيَّما مارك. فقلتُ: "بدلَ محاولة ابتكار علامةٍ تجاريَّةٍ جديدةٍ كلِّيًّا من لا شيء، لماذا لا نستخدم علامتك التجاريَّة؟" رأى مارك أنَّ تلك كانت فكرةً معقولة، لكن لن يكون أحدٌ قادرًا على تهجئة "أندريسِن هورويتز" عند طباعته في عنوان الموقع الإلكترونيّ. عند التفكير في برمجة الحاسوب في الأوقات الماضية، في الأوقات التي سبقت دعمَ أو اعتماد تدويل لغات البرمجة، كنَّا معتادين أن نلجأ إلى تدويل الكودات البرمجيَّة لتناسبَ لغاتٍ كثيرة. أطلقنا على عمليَّة تصميم المنتَج ليناسب لغات كثيرة اسم "I18N" اختصارًا، أيْ حرف "I" يليه ١٨ حرفًا، ثمَّ حرف "N" (كان التحويل إلى مواصفاتٍ محلِّيَّة للمستَخدِم يستخدم L10N). وقرَّرنا أن يكون لقب الشركة "a16z"، أي حرف a يتبعه ١٦ حرفًا ثمَّ الحرف z.

وظَّفنا وكالة التسويق آوتكاست (Outcast) التي كانت برئاسة مؤسِّستها الجبَّارة مارغيت وينماتشرز (Margit Wennmachers)، لتولِّد اهتمامًا لدى وسائل الإعلام. كنَّا نحتاج لأن يعرفَ الناسُ ما كنَّا سنفعله لأنَّنا كنَّا قد قرَّرنا أن نتحدَّى النظريَّة التقليديَّة لرأس المال الجريء التي تستبعد العلاقات العامَّة. كانت مارغيت ابنة مزارعٍ ألمانيٍّ، وكانت أبعد ما يكون عن المشاحنات والمماحكات، كما كانت ذكيَّةً ومُحنَّكة، وكانت في مجال العلاقات العامَّة أشبَه بلاعب البايسبول بيب روث (Babe Ruth)، والذي كان مشهورًا بتحقيق الدَّورات الكاملة.

اتَّصلَت مارغيت بمعارفها ونشرت قصَّة العدد في مجلَّة فورتشن (Fortune) في عام ٢٠٠٩م، والتي ظهر فيها مارك في مظهر العمِّ سام. حازت شركة أندريسِن هورويتز اهتمامًا كبيرًا بين عشيَّةٍ وضُحاها، ومع ذلك، كنتُ ومارك لا نزال الموظَّفَين الوحيدَين في الشركة.

بعد ثماني سنوات من إدارة لاودكلاود وأوپسوير، تعلَّمتُ الكثيرَ من الدروس الصعبة بحيث كان بناء فريقٍ عملًا سهلًا. فهمتُ أهمِّيَّة التوظيف بسبب نقاط القوَّة وليس بعدم وجود نقاط ضعف، وفهمتُ كذلك معنى "الملاءمة". هناك العديد من الأشخاص الأذكياء في العالم، غير أنَّ الذكاء ليس جيِّدًا بما يكفي. كنتُ أحتاج إلى أشخاصٍ عظماءَ حيث كنتُ أحتاج إلى العَظَمة. كنتُ أحتاج إلى أشخاصٍ يريدون حقًّا أن يُنجِزوا الأعمال التي وُظِّفوا من أجلها. وكنتُ أيضًا أحتاج إلى أشخاصٍ يؤمنون بالمهمَّة: أن نجعل وادي السيليكون مكانًا أفضل لتأسيس الشركات.

كان الشخص الأوَّل الذي عيَّنَّاه هو سكوت كوپر (Scott Kupor) الذي كان المدير الماليَّ من أوپسوير. عملَ سكوت لديَّ ثماني سنوات تقريبًا، ولستُ واثقًا بأنَّه استمتعَ بالعمل في أيٍّ من هذه السنوات، لكنَّ أداءه كان متميِّزًا على نحوٍ استثنائيّ. فقد أدار خلال تلك السنوات قسم دعم العملاء والتخطيط وعمليَّات الميدان الفنِّيَّة، لكن لم تكن أيٌّ من هذه الوظائف ما كان يريد القيام به. أحبَّ سكوت ثلاث مَهامّ: إدارة الأُمور، والاستراتيجيَّة، والصفقات. فإذا أمكنه القيام بهذه المهامّ، فلن ينامَ تقريبًا. لكنَّه استطاع في أوپسوير أن يؤدِّيَ مهمَّتَين من هذه المهامّ. كان عدم العمل على الصفقات أشبه

بعمليَّةِ تعذيبٍ لسكوت. كان مثل حيوان حبيسٍ في قفص، وأنا الذي وضعته في ذلك القفص مدَّة ثماني سنوات. لذا عندما صمَّمنا الشركة، كان أوَّل ما خطر في بالي هو: "أخيرًا وجدتُ الوظيفة المثاليَّة لكوپر". صار سكوت مسؤولَ العمليَّات الرئيسيَّ في الشركة.

ثمَّ ملأنا الشواغر في الفريق، فوظَّفنا مارك كراني، مديرًا للمبيعات في أوپسوير ليُديرَ شبكة الشركة الكبيرة؛ وشانون كالاهان (Shannon Callahan) المديرة السابقة للتوظيف والموارد البشريَّة، لتُدير شبكة الهندسة؛ ومارغيت وينماتشرز لتُديرَ شبكة التسويق، وجَف ستامپ (Jeff Stump) وهو أفضل مُستَقطِبٍ تنفيذيٍّ عرفناه ليُديرَ شبكة المديرين التنفيذيِّين، وفرانك شين (Frank Chen) المدير السابق لإدارة الإنتاج لدينا ليُدير مجموعة البحوث المركزيَّة.

تُبيِّن نظريَّتنا بشأن ما ينبغي أن تقدِّمه شركة رأس المال الجريء، أنَّ صداها لقيَ قبولًا لدى أفضل الرياديِّين في العالم. في أربع سنواتٍ قصيرة، انتقلنا من كوننا نكرة إلى إحدى شركات رأس المال الجريء الأكثر احترامًا في العالم.

الدرسُ الأخير

"تعتقدُ أنَّ حياتي مرفَّهةٌ بسبب الألماس الذي عندي،
كلَّا... صارت حياتي صالحةً لمَّا بدأتُ أختبر السلام".
"لوكو موتيف" (Loco-Motive) للمغنِّي ناس (Nas)

أنا غالبًا ما أمزح وأقول إنِّي أحسب نفسي الآن مديرًا تنفيذيًّا أفضل ممَّا كنتُ عليه في السابق عندما كنتُ فعلًا مديرًا تنفيذيًّا. أحيانًا، يُشير الناس إليَّ في هذه الأيَّام حاسبين إيَّايَ معلِّمًا ومُرشدًا في الإدارة، لكن عندما كنتُ أُدير أوپسوير، كان معظم الناس يُشيرون إليَّ- حسنًا- على نحوٍ أقلَّ من ذلك. كما كانت فيليسيا مولَعةً بالقَول: "كانوا يدعونك بكافَّة الألقاب ما عدا أحد أتباع الله".

ما الذي حدثَ؟ هل تغيَّرتُ أنا أم تغيَّرت القدرة على الفهم؟

ليس هناك شكٌّ في أنِّي تعلَّمتُ الكثير جدًّا بمرور السنين، وأنا أشعرُ بحرجٍ كبيرٍ من كيفيَّة تصرُّفي في الأيَّام الأولى، لكنِّي في النهاية صرتُ أُدير الشركة جيِّدًا نوعًا ما. وهناك الكثير من الأدلَّة التي تدعم هذا الرأي. لقد غيَّرتُ تمامًا أعمالَنا في منتصف الطريق- حتَّى عندما كانت شركةً طُرِحَت أسهمها للتداوُل- ومع ذلك، نجحتُ في زيادة قيمتها من ٢٩ مليون دولارًا إلى ١.٦٥ مليار دولار في خمس سنوات. كما أنَّ نسبة عالية من الموظَّفين من أوپسوير، إمَّا أنَّهم يعملون لديَّ في أندريسِن هورويتز، وإمَّا في إحدى الشركات التابعة لنا، إذًا لا بدَّ أنَّهم أحبُّوا شيئًا ما بشأن العمل معنا. كما أنَّ استحواذَ هيوليت پاكارد كان أكبر نتيجة في القطاع، لذلك نحن ربحنا سوقنا.

مع ذلك، خلال السنوات التي عملتُ فيها جيِّدًا على إدارة أوپسوير- ما بين ٢٠٠٣ و٢٠٠٧م- كان سيصعب عليك أن تجدَ مقالةً واحدةً أو مدوَّنةً إلكترونيَّةً أو رسالةً من مجلس الإدارة يُذكَر فيها أيُّ شيءٍ جيِّدٍ عنِّي. وفي ذلك الوقت، أعلنَتِ الصحافةُ موتَ الشركةِ ودعا المساهمون إلى استقالتي. كلَّا، لم أكن أُحسَبُ مديرًا جيِّدًا بتاتًا.

بالنظر إلى الوراء، أدَّتْ عمليَّة البيع لشركة هيوليت پاكارد، والأشياء التي كتبتها منذ ذلك الوقت إلى تغييرٍ في نظرة الناس وفَهمِهم للأمور. في الوقت الذي توقَّفتُ فيه عن كوني مديرًا تنفيذيًّا، مُنِحتُ حرِّيَّةً لم تكن لديَّ من قبل. بوصفي مستثمرًا

في رأس المال، كنتُ حرًّا في قَول ما أُريد وما أُفكِّر فيه حقًّا دون أن أقلقَ بشأن ما يفكِّر فيه الجميع. لكنْ عندما كنتُ مديرًا تنفيذيًّا، لم تكن لديَّ مثل هذه الرفاهية، وكان عليَّ أن أقلق بشأن ما كان يفكِّر فيه الآخرون. لم أكن أستطيع أن أكشفَ عن ضعفي علنًا لأنَّ ذلك لم يكن مُنصفًا للموظَّفين والمديرين التنفيذيِّين والمساهمين في الشركة العامَّة. كانت الثقة التي لا تلين أو تضعف مطلوبةً وضروريَّة.

عندما بدأنا أندريسِن هورويتز، كان في وُسعي أن أكشفَ عن كلِّ ما في داخلي. بالتأكيد، لا يزال لدينا موظَّفون، ولكن ليس لدينا مساهمون يعيشون ويموتون عند أيِّ خبرٍ من الصحافة. والأهمُّ من ذلك هو أنِّي في أندريسِن هورويتز لم أكن أنا فعلًا المدير التنفيذيّ. إنَّنا نستثمر في شركاتٍ لديها مديرون تنفيذيُّون. إنَّ عِبءَ الثقة التي لا تلين أو تضعف مُلقى على عاتقهم. وأستطيع الآن أن أُطلعَكم على نقاط ضعفي ومخاوفي وأوجُه القصور عندي. أستطيع أن أقول ما أُريد دون أن أقلقَ من الإساءة إلى الأشخاص غير المناسبين في بنية السُّلطة. تلك المخاوف والآراء المثيرة للجدل هي التي تحمل مفاتيح التعامل مع الأمور الصعبة. الأمور الصعبة هي صعبة لعدم وجود إجاباتٍ أو وصفاتٍ سهلة. إنَّها صعبةٌ لأنَّ عواطفك تكون في صراعٍ مع منطقك، وهي صعبةٌ لأنَّك لا تعرف الجوابَ ولا يمكنُك أن تطلبَ المساعدةَ دون إظهار الضَّعف.

عندما صرتُ مديرًا تنفيذيًّا للمرَّة الأولى، اعتقدتُ بكلِّ صدقٍ أنِّي الوحيد الذي يصارع. وفي كلِّ مرَّةٍ كنتُ أتحدَّثُ فيها إلى مديرين تنفيذيِّين آخرين، كان يبدو كلُّ شيءٍ لديهم تحت السيطرة. كانت أعمالهم تسير دائمًا بصورةٍ رائعة، وكانت خبرتهم حتمًا مُدهشة. فكَّرتُ في أنَّ النشأة في بيركلي مع جَدَّين شيوعيَّين ربَّما لم تكن أفضل خلفيَّةٍ لإدارة شركةٍ ما. لكن عندما شاهدتُ شركاتِ أقراني أو مشاريعهم الرائعة والمذهلة وهي تُعلنُ إفلاسَها وتُباع بأثمانٍ بخسة، أدركتُ أنِّي ربَّما لم أكن الشخص الوحيد الذي كان يُصارع.

عندما تعمَّقتُ في هذا التفكير، أدركتُ أنَّ تبنِّي الأجزاء غير العاديَّة من خلفيَّتي سيكون المفتاحَ للنجاح في العمل. ستكون تلك الأشياء هي ما سيُعطيني منظورًا وأساليبَ فريدةً للأعمال. إنَّها الأشياء التي ترافقني في عملي والتي لا يملكها أيُّ شخصٍ آخر. إنَّها استعارتي لأسلوب تشيكو مندوزا الصادِم، رغم شاعريَّته، لتحفيز الفريق وتحديد نقطة تركيزه. إنَّها فهمي للأشخاص والنظر إلى ما يتجاوز شكلهم الخارجيَّ ولونهم والولوج إلى داخلهم، والذي مكَّنني من وضع جيسون روزنتال مع أنتوني رايت لأُنقذَ الشركة. رغم أنَّ البيئة المحيطة كلَّها كانت ذروةً في المغالاة في الرأسماليَّة، فقد كنتُ قادرًا على ذِكرِ شيءٍ قاله كارل ماركس منذ زمنٍ طويل. ستجد على حجر ضريح والدي اقتباسه المفضَّل من ماركس: "الحياةُ صراع"، وأعتقد أنَّ الدرسَ الأهمَّ في ريادة الأعمال يكمنُ في هذا الاقتباس: تبنِّي الصراع.

عندما أعملُ مع الرياديِّين اليوم، فهذا هو الشيء الرئيسُ الذي أحاولُ نَقلَه إليهم. تبنَّ غَرابتك وخلفيَّتك وغريزتك. إذا لم تكن المفاتيح هناك في داخلك، فلا وجود لها إذًا. أستطيع أن أتفهَّم ما يُعانونه، لكن لا يمكنني أن أقول لهم ما يجب أن يفعلوه. لا أستطيع إلَّا أن أساعدَهم ليَجدوه بأنفسهم. وأحيانًا، يستطيعون أن يجدوا السلام حيث لا أجده أنا.

دون شكٍّ، حتَّى مع كلِّ النصائح والإدراك المتأخِّر لما يجري من أحداثٍ في العالم، فإنَّ الأمور الصعبة ستستمرُّ في كونها صعبةً. لذا أقول في الختام: فليَحلَّ السلامُ على جميع المنغمسين في الصراع لتحقيق أحلامهم.

مُلحَق

أسئلةٌ لمدير المبيعات في المؤسَّسة

هل يتمتَّعُ بذكاءٍ كافٍ؟

- هل لديه القدرة على إقناعك بصورةٍ فعَّالة بشركته الحاليَّة؟
- ما مدى قدرته على التعبير بوضوح عن فرص الشركة والسوق التي أنت بصدد عرضها أمامه الآن؟
- هل سيكون قادرًا على المساهمة في التوجُّه الاستراتيجي لشركتك على نحوٍ ذي مغزًى؟

هل لديه معرفة بكيفيَّة توظيف مندوبي المبيعات؟

- لمحة عن مواصفاته.
- اطلُبْ منه أن يصفَ لك عمليَّة توظيف سيِّئة جرت مؤخَّرًا.
- كيف يستطيع العثور على أفضل المواهب؟
- ما النسبة المئويَّة من وقته الذي يُمضيه في عمليَّة التوظيف؟
- كيف يختار السِّمات والخصائص التي يريدُها في عمليَّة إجراء المقابلة؟
- كم شخصًا من الذين وظَّفهم يرغبون في العمل؟ هل يمكنك ذِكرُ مراجعهم والتحقُّق من صحَّة ذلك؟
- هل يمكنك أن تنجحَ في المقابلة الخاصَّة باختبار المبيعات التي يُجريها؟ هل ينبغي أن تكونَ قادرًا على النجاح؟
- أهو على علمٍ بكيفيَّة توظيفِ مديري مبيعات؟
- هل يمكنه تحديد مهامِّ الوظيفة؟
- هل يمكنه أن يُجريَ اختبارًا للمهارات؟

هل يتمتَّع برؤيةٍ منهجيَّةٍ وشاملةٍ في ما يتعلَّق بكيفيَّة تصوُّره لعمليَّة المبيعات؟

- أهو على درايةٍ بعمل شركتكم وبعمليَّات البيع الفنيَّة؟
- أهو على درايةٍ بتحديد المعايير ووثائق التأمين (Lockout Documents) والعروض وإثبات المفاهيم؟
- أهو على معرفةٍ بكيفيَّة تدريب الأشخاص ليَصيروا مؤهَّلين للقيام بهذه العمليَّة؟
- هل يمكنه أن يُدخِلَ هذه العمليَّة حيِّزَ التنفيذ؟
- ما الذي يتوقَّعه من استخدام فريقه لأدوات إدارة علاقات العملاء؟

- أهو الذي كان يُدير العمليَّة في آخر شركةٍ عمل فيها أم كان مَن يكتب خُطَّة العمليَّة؟

هناك فرقٌ كبيرٌ بين الأشخاص الذين يمكنهم كتابة خُطَّة لعبةٍ ما، وأولئك الذين يمكنهم أن يتبعوا خُطَّةَ اللعبة.

ما مدى جودة برنامجه التدريبيِّ الخاصِّ بالمبيعات؟

- ما نسبة التدريب إلى المبيعات في مقابل التدريب إلى الإنتاج؟ هل يمكنه أن يشرحَ ذلك بالتفصيل؟
- هل لديه الموادُّ اللازمة؟
- ما مدى فاعليَّة نموذجه لتقييم مندوب المبيعات؟
- هل يمكنه أن يذهبَ إلى أبعد من الأداء الأساسيّ؟
- هل يستطيع أن يشرح الفرقَ ما بين مندوب معاملات ومندوب مؤسَّسة بطريقةٍ يمكنك أن تتعلَّم منها شيئًا ما؟

أهو على درايةٍ بخصوصيَّات وضعِ خُطَّة شركة ما وعموميَّاتها؟

- المسرِّعون والإكراميَّات (بعد إبرام الصفقات)...إلخ.

هل يعرف كيفيَّة إجراء صفقات كبرى؟

- هل تمكَّن من جَعْلِ صفقاتٍ قائمةٍ صفقاتٍ أكبرَ ممَّا كانت بكثير؟ هل يستطيع طاقمُ موظَّفيه أن يشرحَ ذلك؟ هل سرَّعَ إتمام صفقةٍ كبيرة؟
- هل لديه عملاء سيُشيرون إلى ذلك؟
- أهو على درايةٍ بعمليَّة التسويق؟
- هل يمكنه أن يذكُرَ بوُضوح الفروقَ ما بين تسويق العلامة التجاريَّة والبدء باهتمام المستهلك بالمنتَج وتمكين فريق المبيعات دون تحفيز؟

هل لديه دراية بالقنوات؟

- هل هو يفهم حقًّا صراع القنوات وحوافزها؟
- هل يتمتَّع بالقوَّة الكافية؟
- هل سيستَيقظُ مندوبو ولاية ويسكونسن (Wisconsin) في الخامسة صباحًا ويَجرون نحو الهاتف، أم سيستَيقظون ظُهرًا ويتناولون الغداء؟

هل يستطيع أن يتولَّى الإدارة بمستوًى عالميّ؟

أهو مرتبطٌ بهذا المجال من الصناعة؟

ما مدى سرعة تشخيصه للأمور؟

- هل يعرفُ مُنافِسيك؟

- هل يعرفُ الصفقات التي أنت بِصَددِ عقدها حاليًّا؟
- هل عملَ على وضع مخطَّطٍ لمؤسَّستك؟

أسئلةُ التميُّز في إدارة العمليَّات

التعامُل مع تقارير الموظَّفين المباشرين

- ما الصفات التي تتطلَّع إليها لدى مَن يَعمَلون لديك؟
- كيف تكتشف ذلك في عمليَّة المقابلة؟
- كيف تدرِّبُهم ليَنجَحوا؟
- ما الإجراء الذي تقوم به في عمليَّة تقييمهم؟

اتِّخاذ القرار

- ما الطُّرق التي تستخدمها للحصول على المعلومات التي تحتاج إليها لتتَّخذَ القرارات؟
- كيف تتَّخذُ القرارات (ما سَيرُ العمليَّة)؟
- كيف تُديرُ اجتماعًا للموظَّفين لديك؟ ما جدول الأعمال الذي تتَّبعه؟
- كيف تتعاملُ مع الإجراءات والوعود؟
- كيف تحصل بانتظام على معلوماتك؟
    - من المؤسَّسة
    - من العملاء
    - من السوق

عمليَّاتُ الإدارة الأساسيَّة- يُرجى أن تشرح الكيفيَّة التي صمَّمتَها بها. وسبب اختيارك ذلك.

- المقابلة
- إدارة الأداء
- عمليَّة دَمج الموظَّف في أطر الشركة
- التخطيط الاستراتيجيّ

تصميم المقاييس والمؤشِّرات

- صِفْ أهمَّ مؤشِّرات التقدُّم والتأخُّر الخاصَّة بمؤسَّستك.
- أهي متناسقة على نحوٍ ملائم؟ مثلًا، هل تُقيِّم الوقت ولكنْ ليس الجودة؟
- هل يُحتمَلُ وُجودُ آثار جانبيَّة سلبيَّة؟

- ماذا كانت العمليَّة التي استخدمتَها للتصميم؟

التصميم التنظيميّ

- اشرحْ تصميمَك التنظيميَّ الحاليّ.
- ما نقاط القوَّة والضَّعف فيه؟
- لماذا؟
- ما سبب اختيارك لنقاط القوَّة والضَّعف تلك (لماذا كانت نقاط القوَّة أهمّ)؟
- ما مجال الاختلاف أو التضارُب؟ كيف يجري حلُّه؟

المواجَهة

- إذا طلبَ منك أفضل مديرٍ في فريقك أن تُفسحَ له في المجال أكثر، فكيف تتعامل مع ذلك؟
- صِفِ العمليَّةَ التي تُجريها في كلٍّ من حالتَي منحِ ترقيةٍ وإقالةٍ من العمل.
- كيف تتعامل مع السلوك السيِّئ المزمِن الصادر عن شخصٍ ذي أداءٍ عالٍ؟

أمور غير مادِّيَّة

- هل يفكِّر بصورةٍ منهجيَّةٍ منتظمة أم يقدِّم حلولًا مناسبةً لمرَّة واحدة؟
- هل أرغب أنا في العمل لديه؟
- أهو صادقٌ أم شخصٌ منافق؟
- هل يطرحُ عليَّ أسئلةً عفويَّةً ثاقبة، أم مجرَّد أسئلةٍ مُعَدَّة سلفًا؟
- هل يمكنه التعامُل مع أساليب تواصلٍ متنوِّعة؟
- أهو بارعٌ في التعبير بصورةٍ استثنائيَّة؟
- هل أجرى دراسةَ وضعِ الشركة بصورةٍ دقيقة؟

لمحةٌ عن المؤلِّف

بن هوروويتز (Ben Horowitz) هو المؤسِّس المشارك والشريك العام لشركة أندريسِن هوروويتز، وهي إحدى شركات رأس المال الجريء في وادي السيليكون، والتي تستثمر في الرياديِّين لبناء الجيل التالي من الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا. تشمل استثمارات الشركة فيسبوك وتويتر وپينترِست (Pinterest) وإير بي. أن. بي (Airbnb). كان هوروويتز في السابق المؤسِّس المشارك والمدير التنفيذيَّ لشركة أوپسوير (Opsware)، التي كانت تُعرَف سابقًا بِاسْم لاودكلاود (Loudcloud)، وقد اشترتها شركة هيوليت پاكارد مقابل مبلغ ١.٦ مليار دولار في سنة ٢٠٠٧م. يكتبُ هوروويتز في مدوَّنةٍ إلكترونيَّة عن تجاربه وخبراته وبُعدِ نظره، منذ أن بدأ مسيرته المهنيَّة عندما كان طالبًا يدرس علوم الحاسوب ومهندس برمجيَّات، ثمَّ مؤسِّسًا مشاركًا ومديرًا تنفيذيًّا ومستثمرًا. ويقرأ تلك المدوَّنة عشرة ملايين شخصٍ تقريبًا. وقد نشر مقالات رئيسيَّة في مجلَّات وول ستريت جورنال (Wall Street Journal) ونيويورك تايمز (New York Times) وذا نيويوركر (The New Yorker) وفورتشن (Fortune) وذي إيكونومست (The Economist) وبلومبرغ بيزنس ويك (Bloomberg Businessweek) وغيرها.